

Organizacija i kultura

Jadran Antolović

Redatelj



Jadran Antolović

ORGANIZACIJA I KULTURA

Dобра организација може бити пола обављенога посла, ако другу пословицу чини предани рад дionika.

Nakladnik
HADRIAN d.o.o. Zagreb

Za nakladnika
Dr. sc. Jadran Antolović

Urednica
Stella Antolović, univ. spec. oec.

Recenzenti
Prof. dr. sc. Željko Turkalj
Prof. dr. sc. Stjepan Čosić

Lektorica
Nada Kresojević-Glas

Fotografija
Nikola Šiško

Cip zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 744708

ISBN 978-953-55288-8-3

© HADRIAN d.o.o. Zagreb, 2013.

Nijedan dio ove knjige ne smije se umnožavati, fotokopirati, niti na bilo koji drugi način reproducirati bez nakladnikovoga pismenog odobrenja.

Vrlo je teško poznavati organizaciju svih područja kulture dovoljno detaljno da bi se o njoj moglo pisati. Upravo to je razlog što želim zahvaliti kolegicama i kolegama s kojima sam imao priliku raspravljati o pitanjima i problemima organizacija u kulturi, kao i čitati njihove rade na ove teme.

Kako je organizacija u najširem smislu riječi neizbjegna sastavnica naših života zahvaljujem se svom ocu i osobito majci koji su me prvi podučavali kako organizirati vlastiti život i time mi neizrecivo puno pomogli.

Jadran Antolović

SADRŽAJ

| | |
|---|-----------|
| 1. ORGANIZACIJA U KULTURI | 8 |
| 1.1. Pojam i uloga organizacije u kulturi | 8 |
| 1.1.1. Načela organiziranja u kulturi | 9 |
| 1.1.2. Vrste organizacije | 11 |
| 1.1.3. Metode organizacije..... | 12 |
| 1.2. Organizacija i proces upravljanja | 12 |
| 1.2.1. Vođenje i organizacija u kulturi..... | 13 |
| 1.2.2. Timski rad | 15 |
| 1.2.3. Uloga komunikacija u organizaciji | 18 |
| 1.3. Poslovni procesi i funkcije..... | 19 |
| 1.3.1. Poslovni procesi..... | 19 |
| 1.3.2. Osnovne poslovne funkcije | 20 |
| 1.3.3. Izvršne poslovne funkcije | 21 |
| 1.4. Smjernice za organiziranje u kulturi | 26 |
| 1.4.1. Razina organiziranosti | 27 |
| 1.4.2. Prilagođavanje organizacije ljudskim potencijalima | 27 |
| 1.4.3. Razumijevanje organizacije i njezine uloge | 28 |
| 1.4.4. Važnost neformalne organizacije | 28 |
| 1.4.5. Organizacijska kultura | 28 |
| 2. ORGANIZACIJA INSTITUCIONALNE KULTURE..... | 31 |
| 2.1. Osnivanje, rad i prestanak institucija u kulturi..... | 32 |
| 2.1.1. Osnivanje institucija kulture | 32 |
| 2.1.1.1. Osnivanje knjižnica..... | 32 |
| 2.1.1.2. Osnivanje muzeja i galerija | 33 |
| 2.1.1.3. Osnivanje arhiva | 34 |
| 2.1.1.4. Osnivanje ustanova za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara..... | 35 |
| 2.1.1.5. Osnivanje kazališta..... | 35 |
| 2.1.1.6. Osnivanje polivalentnih ustanova za kulturu..... | 36 |
| 2.1.1.7. Osnivanje pravnih osoba za proizvodnju filmova i javno prikazivanje filmova | 36 |
| 2.1.2. Rad institucija kulture | 37 |
| 2.1.2.1. Stručni nadzor nad radom i nadzor nad zakonitošću rada kulturnih institucija | 37 |
| 2.1.2.2. Knjižnice | 37 |
| 2.1.2.3. Muzeji i galerije..... | 38 |
| 2.1.2.4. Arhivi | 38 |
| 2.1.2.5. Ustanove za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara | 39 |
| 2.1.2.6. Kazališta | 39 |
| 2.1.2.7. Polivalentne ustanove kulture | 39 |
| 2.1.2.8. Pravne osobe za proizvodnju filmova i javno prikazivanje filmova..... | 40 |
| 2.1.3. Prestanak rada institucija kulture | 40 |
| 2.1.3.1. Zabranu obavljanja djelatnosti za koju je osnovana pravna osoba..... | 40 |
| 2.1.3.2. Ukipanje pravne osobe | 40 |
| 2.2. Kulturne djelatnosti kao javne službe | 41 |
| 2.3. Projektiranje organizacije u institucijama kulture | 43 |
| 2.3.1. Organizacijske strukture..... | 44 |

| | | |
|--------------|---|------------|
| 2.3.2. | Oblikovanje organizacije u institucijama kulture | 49 |
| 2.4. | Arhivi | 51 |
| 2.4.1. | Arhivska djelatnost..... | 51 |
| 2.4.1.1 | Organizacija arhivske djelatnosti | 52 |
| 2.4.1.2 | Zaposlenici u arhivima | 54 |
| 2.4.1.3 | Arhivska građa | 55 |
| 2.4.2. | Hrvatski državni arhiv | 57 |
| 2.4.2.1 | Povijest..... | 58 |
| 2.4.2.2 | Djelatnost i ustroj..... | 60 |
| 2.5. | Knjižnice | 63 |
| 2.5.1. | Knjižnična djelatnost | 63 |
| 2.5.1.1 | Organizacija knjižnične djelatnosti..... | 64 |
| 2.5.1.2 | Narodna knjižnica | 65 |
| 2.5.1.3 | Knjižnični sustav..... | 66 |
| 2.5.1.4 | Zaposlenici u knjižnicama | 67 |
| 2.5.1.5 | Knjižnična građa..... | 67 |
| 2.5.2. | Nacionalna i sveučilišna knjižnica..... | 68 |
| 2.5.2.1 | Povijest..... | 69 |
| 2.5.2.2 | Djelatnost i ustroj..... | 72 |
| 2.6. | Muzeji i galerije | 76 |
| 2.6.1. | Muzejsko-galerijska djelatnost..... | 76 |
| 2.6.1.1 | Organizacija muzejske i galerijske djelatnosti..... | 77 |
| 2.6.1.2 | Muzeji | 77 |
| 2.6.1.3 | Zaposlenici muzeja..... | 81 |
| 2.6.1.4 | Muzejska građa | 84 |
| 2.6.1.5 | Galerijska djelatnost | 86 |
| 2.6.2. | Muzej za umjetnost i obrt u Zagrebu | 87 |
| 2.6.2.1 | Povijest..... | 87 |
| 2.6.2.2 | Djelatnost i ustroj..... | 87 |
| 2.7. | Zaštita i očuvanje kulturnih dobara | 88 |
| 2.7.1. | Restauratorske ustanove | 89 |
| 2.7.2. | Specijalizirane pravne i fizičke osobe | 89 |
| 2.7.3. | Hrvatski restauratorski zavod u Zagrebu..... | 90 |
| 2.7.3.1 | Povijest..... | 90 |
| 2.7.3.2 | Djelatnost i ustroj..... | 91 |
| 2.8. | Kazališta | 95 |
| 2.8.1. | Kazališna djelatnost..... | 95 |
| 2.8.1.1 | Organizacija kazališne djelatnosti | 96 |
| 2.8.1.2 | Kazališni umjetnici i radnici | 97 |
| 2.8.2. | Hrvatsko narodno kazalište u Varaždinu | 99 |
| 2.8.2.1 | Povijest..... | 99 |
| 2.8.2.2 | Djelatnost i ustroj..... | 100 |
| 2.9. | Glazbene institucije | 104 |
| 2.9.1. | Profesionalni orkestri, ansambl i zborovi | 104 |
| 2.9.2. | Organizacija profesionalnih orkestara, ansambala i zborova..... | 105 |
| 2.9.3. | Ansambl narodnih plesova i pjesama Lado | 107 |
| 2.9.3.1 | Povijest..... | 107 |
| 2.9.3.2 | Djelatnost i ustroj..... | 108 |
| 2.10. | Polivalentne ustanove i djelatnosti kulture | 110 |
| 2.10.1. | Vrste polivalentnih ustanova..... | 110 |

| | |
|--|------------|
| 2.10.2. Uloga polivalentnih ustanova u organizaciji kulturnog života..... | 111 |
| 2.11. Zaklade i fondacije u kulturi..... | 113 |
| 3. ORGANIZACIJA IZVANINSTITUCIONALNE KULTURE..... | 114 |
| 3.1. Projektna organizacija u kulturi | 114 |
| 3.1.1. Glazbeni i glazbeno-scenski projekti | 117 |
| 3.1.1.1 Koncerti..... | 117 |
| 3.1.1.2 Glazbeno-scenski projekti..... | 119 |
| 3.1.1.3 Turneje | 125 |
| 3.1.1.4 Festivali | 128 |
| 3.1.2. Audiovizualni projekti..... | 134 |
| 3.1.2.1 Od filma do audiovizualnog djela..... | 134 |
| 3.1.2.2 Televizijski program i audiovizualna djela..... | 136 |
| 3.1.2.3 Pojmovnik u audiovizualnim projektima..... | 137 |
| 3.1.2.4 Proizvodnja dugometražnog igranog filma | 141 |
| 3.1.2.5 Hrvatski audiovizualni centar | 145 |
| 3.1.3. Skupovi | 149 |
| 3.2. Organizirano djelovanje umjetnika i umjetničkih organizacija | 151 |
| 3.2.1. Organiziranje samostalnih umjetnika..... | 152 |
| 3.2.2. Umjetničke organizacije | 157 |
| 3.3. Udruge u kulturi | 158 |
| 3.3.1. Strukovne udruge u kulturi | 159 |
| 3.3.2. Amaterizam i udruge u kulturi | 161 |
| 4. ORGANIZACIJA VIRTUALNE KULTURE | 162 |
| 4.1. On-line organizacija | 163 |
| 4.1.1. Web stranice | 163 |
| 4.1.2. Web portali..... | 164 |
| 4.2. ARHiNET – primjer virtualne (mreže) organizacije | 166 |
| 4.2.1. Od ideje i vizije do koncepta i realizacije..... | 166 |
| 4.2.2. Moduli i funkcionalnosti..... | 168 |
| 4.2.3. ARHiNET i njegovi korisnici | 173 |
| 4.2.4. Daljnji razvoj ARHiNET-a..... | 175 |
| 5. LITERATURA..... | 177 |
| 5.1. Popis slika..... | 178 |
| 5.2. Popis tablica | 179 |
| 6. ŽIVOTOPIS AUTORA..... | 180 |

1. ORGANIZACIJA U KULTURI

„Vitalnost organizacije možemo mjeriti brojem ljudi u organizaciji koji su posvećeni njoj i njezinoj funkcionalnosti.“ (Adizes, 2006: 213)

1.1. POJAM I ULOGA ORGANIZACIJE U KULTURI

Čovjek se koristi i pripada organizaciji od svog postanka do danas, jer sva svoja životna pitanja rješava u interakciji s drugima koji ga okružuju. Stupanj čovjekove organiziranosti obilježavao je njegov život, a time i njegovu kulturu, kao i kulturu zajednice. Postupnim razvojem čovjekovih stvaralačkih, odnosno proizvodnih snaga razvijala se i organizacija tih aktivnosti s ciljem da se sa što manjim ulaganjima ostvare što kvalitetniji rezultati.

Organiziranje je dio menadžmenta koji uključuje uspostavljanje one strukture uloga za ljude unutar organizacije kojom će se osigurati da svi zadaci neophodni za ispunjenje ciljeva budu dodijeljeni ljudima koji ih mogu najbolje ispuniti.

Organizacija je ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti, grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva, dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom izvršitelju zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje te osiguranje koordinacije unutar organizacijske strukture. Dakle pojam organizacije označava ne samo proces organiziranja poslova već i rezultate toga procesa. Upravo nam organizacija omogućava ostvarenje najsloženijih zadaća, poput izgradnje piramide ili čovjekova odlaska na Mjesec. Organizacija sagledavana s ekonomskog aspekta trebala bi pridonijeti racionalnom ostvarivanju zadaća ili postavljenih ciljeva. Koliko god organizaciju smatrali rezultatom čovjekova znanja i kreativnosti, ona ujedno nameće i ograničava svoje dionike tražeći od njih poštivanje unutrašnjih pravila uspostavljene organizacije.

Organizacija u suvremenom društvu ima za cilj omogućiti ostvarivanje poslovnih ili drugih društvenih ciljeva uz što humanije uključivanje ljudskog rada. Brojni autori pokušavaju definirati pojam organizacije i među njihovim definicijama i poimanju organizacije postoje bitne razlike. Tako jedni smatraju kako je organizacija znanost, a drugi vještina, neki smatraju da organizaciju čine ljudi i njihovi odnosi, dok drugi drže da je organizacija sklad koji se uspostavlja između ljudi i raspoloživih sredstava u cilju izvršenja određenih poslova ili aktivnosti.

Razvoj industrije potaknuo je proučavanje poslovne organizacije¹ i nastanak klasične teorije organizacije. Javljuju se brojni teoretičari F.W. Taylor, M. Weber, H. Ford, H.L. Gantt, J.D. Mooney kao i mnogi drugi koji šire spoznaje o poslovnoj organizaciji. Međutim, klasična

¹ F. W. Taylor 1903. objavljuje svoj rad pod nazivom „Upravljanje pogonom“ što predstavlja prekretnicu u proučavanju poslovne organizacije.

teorija organizacije nije pronašla zadovoljavajuće odgovore na probleme organizacije, posebice vezane za velike proizvodne tvrtke nastale nakon Prvog svjetskog rata. Za nastanak neoklasične teorije organizacije smatra se važnim provedba organizacijskog eksperimenta u pogonima Hawthorna početkom tridesetih godina prošlog stoljeća kada je E. Mayo pokušao utvrditi međuvisnost učinaka radnika i uvjeta rada, te vrednovati utjecaj rukovoditelja na ponašanje radnika. Tako je osnovna postavka neoklasične teorije vezana uz tvrdnju da ponašanje radnika ne ovisi samo o ekonomskoj motiviranosti, već isto tako ponašanje radnika ovisi o odnosima u poduzeću, uvjetima rada, kao i emocijama kojima je radnik izložen. Iako se ne napuštaju načela klasične teorije neoklasični pristup uvažava čovjeka i otvara humaniji pristup organizaciji. Daljnja automatizacija, robotizacija, odnosno informatizacija kao i potreba da zbog složenosti organizacije bude uvedeno skupno odlučivanje dolazi do izučavanja novih suvremenih teorija organizacije.

Svaku organizaciju čine ljudi koji u njoj sudjeluju bilo kao njezini kreatori ili dionici. Kreativnost i predanost ljudskih potencijala usavršavat će organizaciju, dok će dnevna rutina ili nezainteresiranost njezinih dionika vrlo brzo ukazati na sve loše strane uspostavljenе organizacije. Upravo taj odnos između organizacije i ljudske kreativnosti i predanosti nalazimo i u odnosu čovjeka i kulture. Naime, čovjekova kreativnost i predanost pokretač je stvaralaštva, pa tako i stvaralaštva u području kulture. Pri tome ne odlučuju dobri ili loši uvjeti, bolja ili lošija oprema ili prostor, već čovjek koristeći svoja znanja, vještine i iskustvo. I ovdje treba ponovno konstatirati kako je čovjekovo znanje i kultura pokretač razvoja, a novac tek logistika. Organizaciju možemo smatrati dijelom te logistike, ali i kulture, jer je organizacija rezultat ljudske kreativnosti i znanja.

Organizacija u kulturi pojavljuje se u pravilu u dvije karakteristične situacije, a to su: organizacija institucija koje obavljaju kulturne djelatnosti i izvaninstitucionalna organizacija kulturnog projekta, programa ili aktivnosti. U oba slučaja uspostavlja se odgovarajuća organizacija, koja ako je institucionalna, ima izraženiju formalnu organizaciju od one neformalne, dok kod izvaninstitucionalne organizacije odnos formalne i neformalne organizacije može biti znatno drugačiji.

U oba slučaja organizacija u kulturi provodi se po istim načelima na koje ćemo u nastavku ukazati.

1.1.1. NAČELA ORGANIZIRANJA U KULTURI

Za razliku od poslovne organizacije koja je usmjerena na ostvarivanje dobiti (profita) u tržišnim uvjetima, organizacija u kulturi ima gotovo potpuno drugačiju misiju, pa i okruženje. Njezina prvotna zadaća je osigurati odgovarajući kulturni proizvod ili uslugu dostupnu široj zajednici kao sastavnicu kulture življenja. Organizacije u kulturi nemaju za cilj stjecanje što veće dobiti i stoga pri njihovu organiziranju nisu primjenjiva načela organizacije gospodarstva. Naime, njihovo djelovanje, pa ni sam opstanak, nije esencijalno vezano s njihovim ekonomskim rezultatom, već ostvarenom ili neostvarenom misijom koja predstavlja javni interes zajednice.

Organiziranjem se želi pridonijeti što učinkovitijem ostvarenju postavljenih ciljeva, a da se istodobno ostvare što manji troškovi i što racionalnije upotrijebe resursi koji su nam na raspolaganju. Upravo stoga znanost o organiziranju utvrdila je određena načela koja valja poštivati pri organiziranju u kulturi.

Načela organiziranja su:

Načelo jedinstva ciljeva – ovo načelo provedeno u praksi mora omogućiti svim dionicima uključenim u organizaciju nekog programa u kulturi da pridonesu ostvarenju toga cilja, odnosno tih ciljeva. Ciljevi moraju biti jasno utvrđeni, a organizacija mora omogućiti svima da daju svoj doprinos sukladno znanjima i sposobnostima kojima raspolažu.

Načelo organizacijske učinkovitosti – organizacija mora biti tako postavljena da njezina struktura pridonosi postizanju ciljeva, pri čemu se ne možemo oslanjati na sposobnosti pojedinca, već na učinkovitost organizacijske strukture. Time ćemo izbjegći negativne posljedice koje nastupaju kada pojedinac nema dovoljnu razinu znanja ili vještina, jer će ga organizacijska struktura onemogućiti u stvaranju povećanih troškova ili pak nastupanju neželjenih posljedica.

Načelo raspona upravljanja – polazi od činjenice da pojedinac može učinkovito upravljati ograničenim brojem osoba, te će stoga biti nužno utvrditi određen broj menadžerskih položaja unutar organizacije i utvrditi njihov raspon upravljanja. Tako će npr. u kazalištu biti zasebno organizirana protupožarna služba od umjetničkog osoblja koje priprema sam program.

Načelo jasnih ovlasti – zahtijeva da se unutar organizacije jasno utvrde ovlasti pojedinaca u upravnoj i rukovodnoj strukturi, jer s pripadajućim ovlastima idu i odgovornosti, a provedbom ovog načela poboljšava se komunikacija unutar organizacije.

Načelo delegiranja prema očekivanim rezultatima – podučava nas kako na svakog pojedinca treba prenijeti onoliko ovlasti koliko se rezultata može očekivati od njegova angažmana.

Načelo apsolutne odgovornosti – zahtijeva apsolutnu odgovornost podređenih prema nadređenima.

Načelo razmjernosti ovlasti i odgovornosti – ovo načelo u praksi znači da nitko ne može imati veće, a niti manje odgovornosti od ovlasti koje su na njega prenesene. Razmjer ovlasti i odgovornosti jest jedan od važnih čimbenika učinkovite organizacije.

Načelo jedinstva vodstva – ovo načelo osigurava da se izbjegnu nesporazumi i neučinkovitosti koje proizlaze iz različitih naredbi i uputa, te se može zaključiti da što je sustav upravljanja centraliziraniji da je ovo načelo lakše ostvariti dok je u suprotnom kod decentraliziranog sustava odlučivanja ovo načelo teže provedivo.

Načelo razine ovlasti – zahtijeva da se na delegiranoj razini ovlasti koriste, a ne da se proslijeđuju na više razine organizacijske strukture. Svatko za svoju razinu ovlasti mora sam preuzeti odgovornost.

Načelo utvrđivanja funkcija – svakom pojedincu ili grupi valja utvrditi koje funkcije mora preuzeti i koje vrste zadaća mora izvršiti. Sukladno dodijeljenim funkcijama utvrđuju se ovlasti i odgovornosti.

Načelo ravnoteže – svaka organizacija mora biti uravnotežena kako bi postigla učinkovitost u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Načelo fleksibilnosti – omogućit će da se uspostavljena organizacija prilagodi na promjenu bilo unutrašnjeg ili vanjskog okruženja. Fleksibilnost će se moći izmjeriti brzinom reakcije na promjene, osobito na one koje mogu ugroziti učinkovitost same organizacije odnosno ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Načelo olakšavanja vodstva – kvalitetno uspostavljena organizacija koja ima dobro delegiranje ovlasti i odgovornosti oslobodit će vodstvo i omogućiti mu da svoju ulogu što kvalitetnije odradi.

Iznesena načela primjenjiva su i u institucionalnoj i u projektnoj organizaciji te ih stoga valja uvijek imati na umu želimo li izbjegići probleme koji nastaju kao posljedica neorganiziranosti ili nedovoljno kvalitetne organizacije poslova. I u jednom i u drugom slučaju to će otežati obavljanje menadžerskih poslova, a u težim slučajevima, kada su učinjeni ozbiljniji propusti može dovesti u pitanje ostvarenje željenih rezultata.

1.1.2. VRSTE ORGANIZACIJE

Prema pristupu u provedbi organizacije razlikujemo vrste organizacije prema:

- opsegu na:
 - potpune kada se odnose na cijelokupno poslovanje organizacije;
 - djelomične kada se provode organizacijske promjene samo u dijelu postojeće organizacije;
- načinu provođenja na:
 - individualne kada se rješavanju organizacijskih pitanja prilazi na jedinstven (specifičan) način;
 - shematske kada se organizacijske promjene temelje na unaprijed utvrđenim modelima (shemama);
- koncepciji upravljanja na:
 - centralizirane kod kojih se upravlja iz vrha hijerarhijske organizacijske strukture;
 - decentralizirane kod kojih je upravljanje i rukovođenje preneseno sa središnjih tijela upravljanja na niže upravljačke strukture kojima je na taj način dana veća samostalnost ali i odgovornost;
 - kombinirane kod kojih je uravnotežena koncepcija upravljanja uz zastupljenost odgovarajuće razine centralizacije i decentralizacije u upravljanju;
- trajanju na:
 - jednokratne koje se upotrebljavaju pri rješavanju pojedinih organizacijskih pitanja ili funkcija, te se primjenjuje u relativno kratkom vremenskom roku;
 - postupne koje se upotrebljavaju u provedbi složenijih organizacijskih zahvata i uključuju sustavan rad na uspostavi organizacije;
- postojanju institucije u kulturi na:
 - organizaciju što se odnosi na novoosnovanu instituciju;
 - reorganizaciju kao osmišljenu promjenu već postojeće organizacije.

1.1.3. METODE ORGANIZACIJE

Uspostavljanje odgovarajuće organizacije nije stihijički proces, već planirana i sustavna aktivnost koja ima za cilj uspostaviti određenu zacrtanu organizaciju. Mnogi autori koji su izučavali pitanja poslovne organizacije smatrali su nepotrebnim razmatrati metode organizacije, držeći da se i u ovom području, kao i u svim znanstvenim područjima, primjenjuju metode: indukcije, dedukcije, analize i sinteze. Međutim, vrlo brzo je postalo očito da uz neke posebne metode kao što su anketna metoda i metoda intervjeta, praksa razvija analitičke metode koje su usmjerene na ispitivanja i ocjenjivanja poslovne organizacije.

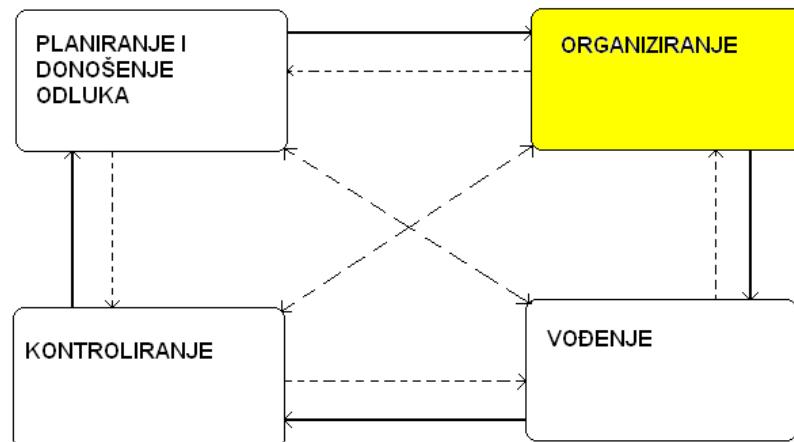
Analitičke metode razlikujemo u odnosu na područje njihove primjene i to: metode za pojedine dijelove ili područja: rutinska, iskustvena, anketna i metoda intervjeta; te metode za cijelovitu organizaciju: kompleksna analitička metoda i metoda ocjenjivanja organizacije prema posebnim funkcijama.

Uz analitičke metode pojavile su se i metode oblikovanja poslovne organizacije među kojima su: metoda modeliranja, metoda projektiranja, kauzalna analiza, matematičko-statistička metoda, te mjerenje kvalitete i boniteta organizacije.

1.2. ORGANIZACIJA I PROCES UPRAVLJANJA

Proces upravljanja čine četiri sastavnice a to su: planiranje i donošenje odluka, organiziranje, vođenje i kontroliranje. Navedene sastavnice ne samo da proizlaze jedna iz druge, već su i u međusobnoj interakciji. Tako se npr. planira uspostava odgovarajuće organizacije, te istovremeno planira način rukovođenja cijelom ili dijelovima organizacije, kao i raspored ovlasti za kontrolu kvalitete organizacije i njezinih rezultata. Upravo ova međuvisnost sastavnica otvara mogućnost za pojavu synergije u procesu upravljanja. Naime, niti jedna sastavnica, pa tako ni organizacija, ne može sama ostvariti uspješnost procesa upravljanja, već se mora ostvariti odgovarajući odnos između njih kao i odgovarajuća razina kvalitete u njihovoј provedbi u praksi.

SLIKA 1. - PRIKAZ PROCESA UPRAVLJANJA



U nastavku ćemo razmotriti odnos vođenja i organizacije u kulturi uvažavajući značaj i kreativnu ulogu vodstva u osmišljavanju i provedbi programa i projekata u kulturi, kao ključnu ulogu vodstva u institucionalnoj kulturi gdje vodstvo u osnovi predstavlja vlasnika institucije.

1.2.1. VOĐENJE I ORGANIZACIJA U KULTURI

Dobro je poznata dvojba što je starije kokoš ili jaje, na koju ni do danas nema pravog odgovora. Istu dvojbu mogli bismo postaviti i kada govorimo o organizaciji i njezinom vođenju. Što prije nastaje vođa ili organizacija teško je tvrditi, jer bez organizacije nema niti njezina vodstva, bez obzira što osobe iz prvog vodstva često bivaju i idejni tvorci same organizacije.

Prirodno je kako svaka organizacija teži biti uspješna, osobito ona koja je tek uspostavljena jer treba opravdati razloge svog nastanka. Stoga od osnivanja organizacije započinje potraga za idealnim vodstvom, odnosno voditeljem. Vodstvo organizacije također teži uspješnosti i kada ju ne ostvaruje vrlo često provodi promjene u organizaciji, obrazlažući te promjene potrebom za većom uspješnosti.

Upravljanje u svojim počecima, a osobito vođenje kao jedna od njegovih sastavnica smatrana je administriranjem, te je slijedom toga i voditelj organizacije bio smatran administratorom. Ovaj tretman ili položaj voditelja u organizaciji prisutan je i danas u manjim institucijama kulture u kojima radi manje od pet zaposlenika. Naime, u takvim organizacijama najčešće postoji formalna podjela rada kao oblik organizacije, koja protekom vremena biva često u praksi supstituirana neformalnom organizacijom kao rezultatom „obiteljskih“ odnosa među zaposlenicima.

Potreba za ostvarenjem odgovarajućih rezultata najčešće je motiv za uspostavu menadžerskih ovlasti u osobi voditelja organizacije. Time se uspostavlja odgovarajuća podjela posla, ovlasti i odgovornosti u kojoj menadžer preuzima najveći dio ovlasti i odgovornosti za ostvarenje planiranih rezultata. Ovakav oblik vođenja najčešće je posljedica postojanja višečlanog tijela upravljanja kojem je menadžer dužan podnosići periodična izvješća o radu. Složenije institucije u kulturi uvode nekoliko razina menadžmenta, tako npr. Nacionalna i sveučilišna knjižnica ima uz glavnog ravnatelja, kao vodećeg menadžera i ravnatelje sveučilišne i nacionalne knjižnice, kao izvršne menadžere.

Isto kao i u gospodarstvu ova individualizacija vođenja, a time i procesa upravljanja pokazala je više nedostataka negoli dobrobiti. Iako je u kulturi ideja i stvaralaštvo pojedinca važan autorski ili izvođački doprinos u realizaciji većine programa i projekata nužno je ostvariti timsku razinu uspješnosti i učinkovitosti. To se potvrđuje u filmskim, kazališnim, izložbenim i mnogim drugim programima i projektima u kulturi.

U želji da se ostvare određene promjene u vođenju i upravljanju institucijama kulture mijenjani su nazivi rukovodećih mesta: direktor, ravnatelj, u kazalištima intendant, što je eventualno pratila neznatna promjena u pogledu njihovih ovlasti i odgovornosti. Te promjene naziva nisu mijenjale paradigmu individualnog rukovođenja. Ovakvom pristupu procesu upravljanja institucijama kulture pridonijelo je iskustvo iz vremena samoupravnog socijalizma, koje je u svakom drugom obliku upravljanja vidjelo opasnost za političke interese osnivača institucije (države, županije, grada ili općine). Kao posljedica takvog pristupa upravljanju institucionalnom kulturom nastala je i ne logična zakonska regulativa prema kojoj ustanova

ima svog ravnatelja² i stručnog voditelja, dok su posebni zakoni poput Zakona o knjižnicama, Zakona o muzejima ili Zakona o arhivskom gradivu i arhivima propisali zahtjevne uvjete za ravnatelja u pogledu struke, zanemarujući pri tome stručnog voditelja. Tako su institucije kulture, u pravilu prepuštene isključivo stručnom individualnom vodstvu, bez mogućnosti angažiranja visoko obrazovanih menadžera, te stvaranja timskog vodstva.

Ako toj činjenici dodamo i konstataciju Adizesa koja glasi: „menadžerski proces je suviše kompleksan da bi ga obavljala jedna osoba“ (Adizes, 2006.: 27) postaje jasno zašto su uspješne institucije u kulturi izuzeci, a ne pravilo.

Od svakog voditelja poslovne organizacije, institucionalne ili projektne, očekuje se učinkovitost i uspješnost. To od njega očekuju osobe čijom odlukom je postao voditelj, kao što to od njega očekuju zaposlenici i drugi dionici organizacije. Vođenje je proces u kojem je voditelj gotovo kontinuirano primoran donositi odgovarajuće poslovne odluke. Adizes postavlja pitanje: „Zašto moramo donositi odluke?“ Na to pitanje on odmah daje i odgovor: „Zato što postoje problemi koje treba riješiti, a oni nastaju kao rezultat promjena.“ (2006: 49)

Dobre poslovne odluke učinit će organizaciju učinkovitom i uspješnom u dugoročnom i kratkoročnom razdoblju. Da bi to postigli donosit ćemo odluke koje se odnose na postizanje poslovnog rezultata što će utjecati na funkcionalni aspekt organizacije, te će organizacija biti kratkoročno učinkovita. Ujedno će voditelj donositi i odluke koje se odnose na administriranje poslovnih aktivnosti što će sistematizirati postojeću organizaciju i jačati njezinu kratkoročnu uspješnost. Dakle, odluke vezane za postizanje poslovnih rezultata i administriranje ostvarit će odgovarajuću razinu kratkoročne učinkovitosti i uspješnosti organizacije.

SLIKA 2. - ULOGA VOĐENJA I NJEZIN UTJECAJ NA ORGANIZACIJU

| ULOGA VOĐENJA | ČINI ORGANIZACIJU | ORGANIZACIJA POSTAJE |
|---|---|--|
| Poslovni rezultat Administriranje Poduzetništvo Integriranje | Funkcionalnom Sistematisiranom Proaktivnom Organskom | Učinkovita - kratkoročno Uspješna - kratkoročno Učinkovita - dugoročno Uspješna - dugoročno |

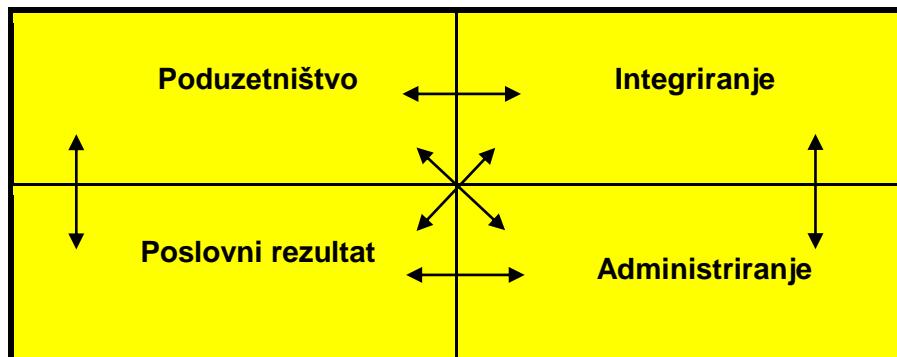
U cilju postizanja dugoročne učinkovitosti donose se odluke o novim projektima, programima, proizvodima ili uslugama koje će u budućnosti ostvarivati organizacija, što samu organizaciju čini proaktivnom. Dugoročna uspješnost organizacije ostvaruje se odlukama vodstva kojima integrira sve dionike unutar organizacije u cilju ostvarivanja poslovnih rezultata koje očekuju njihovi korisnici, odnosno potrošači.

Za uspješnost i učinkovitost organizacije nužno je postići uravnotežen odnos između navedenih uloga vođenja. To i ne bi bio veliki problem kada bi se uloge vođenja mogle jasno odrediti i svrstati, te kada bi se voditelj organizacije mogao istovremeno baviti sa sve četiri uloge ravnomjerno. Osim organizacijskih problema, postoji i problem suprotstavljenosti uloga vođenja. Tako su npr. suprotstavljene uloge potreba za novim poduzetničkim inicijativama i potreba za integriranjem, zbog različitosti u ciljevima koji se njima žele postići. Isto tako s

² Položaj ravnatelja ustanove uređen je člancima 37. do 45. Zakona o ustanovama (NN br. 76/93, 29/97, 47/99 i 35/08), a prava i obveze stručnog voditelja člancima 46. do 48. istog Zakona.

novim poduzetničkim inicijativama suprotstavljena je i uloga ostvarivanja poslovnih rezultata s obzirom na različitost u njihovoj vremenskoj dimenziji.

SLIKA 3. - SUPROTSTAVLJENOST ULOGA VOĐENJA



Postavlja se stoga pitanje: kako riješiti suprotstavljenost uloga vođenja? Više je nego jasno da postojeća praksa individualnog vodstva ne može razriješiti ovo pitanje. Praksa u vođenju projekata u kulturi već je dala svoj odgovor, samo ga treba prepoznati i omogućiti njegovu provedbu u institucionalnoj kulturi. Projektim u pravilu upravljaju timovi, jer timski rad omogućava uravnoteženu skrb o sve četiri uloge vođenja.

1.2.2. TIMSKI RAD

„Za svojih ratnih pohoda po širokim prostranstvima starog svijeta susretala su se barbarska plemena s postrojbama rimske vojske. U dvoboju bi jedan barbar gotovo uvijek nadjačao jednog Rimljana. I kada bi u sukobu sudjelovala po dvojca ili trojica sa svake strane, Rimljani su također izvlačili kraći kraj. Pet barbara bilo bi pak podjednake snage s petoricom Rimljana. Međutim, deset Rimljana bi uvijek pobijedilo deset barbara.“ (Tudor, Srića, 1996: 14). Zašto Rimljani pobjeđuju? Odgovor se nameće sam po sebi, djelovali su timski.

Organizacije u kulturi, kako one institucionalne, tako i one izvaninstitucionalne: projektne ili programske, najčešće su upravljane od strane tima. U institucionalnoj kulturi često su to ravnatelj i stručni ili umjetnički voditelj, a u izvaninstitucionalnoj kulturi članove tima nazivamo: producentima, režiserima ili redateljima, dirigentima itd.

Što je tim? Tim čine najmanje dvije ili više osoba, interaktivnih i međuovisnih pojedinaca koji su se udružili kako bi postigli određene ciljeve. Međutim, tim nije zbroj znanja, vještina i iskustva koje posjeduju njegovi članovi. Članovi tima svojim htijenjem ka postignuću cilja ili ciljeva zbog kojih je tim osnovan ulažući svoje znanje, vještine i iskustvo stvaraju sinergiju. Sinergiju možemo definirati kao pojavu u kojoj dvije ili više sastavnica nekog sustava, djelujući zajedno, daju veće učinke od onih koje bi ostvarile zbrojem pojedinačnih djelovanja. Tudor i Srića (1996: 18) razlikuju četiri vrste sinergije, a to su:

- tehnološka sinergija koja se postiže transferom znanja iz jedne djelatnosti u drugu;
- troškovna sinergija koja proizlazi iz mogućnosti da se ista infrastruktura koristi za druge proizvode ili usluge;
- menadžerska sinergija koja počiva na transferu znanja i vještina iz jedne djelatnosti u drugu; te

- psihološka sinergija koja se stvara osjećajem zajedništva među članovima tima.

Osim sinergije koju očekuju kao rezultat timskog rada osnivači tima imaju i organizacijske razloge za osnivanje tima, a to su:

- distribucija posla između članova tima,
- stvaranje uvjeta za upravljanje i nadzor nad radom,
- ubrzavanje rješavanja problema i donošenja odluka,
- poticanje ideja i širenje informacija,
- testiranje i potvrđivanje odluka prije njihova donošenja,
- koordinacija i povezivanje znanja, vještina i iskustva,
- povećanje stupnja odanosti i uključenosti u organizaciju,
- stvaranje uvjeta za pregovaranje i razrješavanje konflikata.

Za osnivanje tima potrebno je osmisliti njegov sastav, odnosno pronaći odgovarajuće osobe koje će svojim znanjem, vještinama i iskustvom moći pridonijeti ostvarenju ciljeva koji će biti dani u zadaću novoosnovanom timu. Pri tome je nužno postići obostranu suglasnost između osnivača i budućeg člana tima o njegovu angažmanu. Imenovanje u tim bilo kojeg člana, a bez njegova prethodnog pristanka može biti krajnje rizično za budući tim, tako i frustrirajuće za člana koji je na taj način imenovan. Stoga osnivač tima treba imati na umu individualne razloge koji mogu potaći na pridruživanje timu, a to su čovjekova potreba za:

- sigurnošću (brojevi imaju snagu),
- statusom,
- samopoštovanjem,
- pripadanjem,
- moći (zajedno smo jači), te
- postizanjem cilja (sami ne možemo sve).

Prigodom izbora članova tima valja imati na umu da se ljudi u timskom radu ponašaju različito, ali ne samo u skladu sa svojim znanjem, vještinama i iskustvom, već i sa svojim osobinama i uvjerenjima. Osnivač tima tako mora pomiriti osobnu različitost pojedinih članova sa potrebom da u timu osigura različite timske uloge. Timske uloge Tudor i Srića (1996: 45) svrstavaju i dvije skupine i to: nositelje ideja i akcija i provoditelje i održavatelje.

Kao nositelje ideja i akcija prepoznaju:

- kreativca – koji će kao član tima ponuditi novine, neobičnost i radikalizam u pristupu, jednom riječju „klikeraš“;
- istraživača – koji će svoj doprinos dati iznošenjem ideja, koje ne moraju biti nužno njegove, dakle idealna osoba za odnose s javnošću;
- poticatelja – koji će svojom radinošću, brzim uočavanjem dobrih izlaza i prilika stalno tražiti akciju, osoba koja želi biti autokratski vođa;
- usklađivača – koji sagledava cjelinu, uvijek ostaje pribran i vlada situacijom, a pojedinosti rješava u hodu, demokratični voditelj.

Provoditelji i održavatelji članovi su tima koji svoju aktivnost usredotočuju na tim kao zajednicu i na dobre odnose u timu, među njima su:

- procjenitelj – član koji uvijek djeluje kao sudac za tuđe prijedloge i analitičar, prepoznaje rizike i odabire uvijek pravilan način donošenja odluka, jednom riječju motritelj;
- provoditelj – član tima koji je sposoban organizator, te svojom sposobnošću odluke tima pretvara u stvarnost, disciplina i učinkovitost su na prvom mjestu;
- dovršitelj – član koji teži svaku akciju privesti uspješno kraju, temeljit i istrajan pri izvršenju poslova, uočava previde, ali je najčešće slabo kreativan;
- graditelj tima – član tima koji je usredotočen na međuljudske odnose u timu, idealan u rješavanju krize i sukoba unutar tima, čuvar timske harmonije.

Osnivanje i razvoj tima možemo prikazati kroz sljedeće korake:

1. korak - osnivanje tima, odnosno donošenje formalne odluke o osnivanju tima koja sadrži: imena i prezimena članova tima, zadaća koja se povjerava timu, kao i vremenski rok koji se daje timu za obavljanje zadaće.
2. korak – previranje ideja u kojem članovi tima iznose vlastite stavove, mišljenja, ideje o načinima izvršenja zadaća koje stoje pred timom.
3. korak – normiranje je definiranje zajedničkih stavova, mišljenja, ideja, normi za funkcioniranje tima.
4. korak – izvršenje zadatka s podnošenjem izvješća osnivaču tima.
5. korak – priprema za raspuštanje tima samo kod privremenih timova (projektni timovi) koji se raspuštaju kad je zadaća tima izvršena.

Posebnu ulogu u djelovanju tima ima njegov voditelj čija zadaća je biti moderator i koordinator tima, kako bi djelovanje članova usmjerio prema izvršenju zadaća i ostvarenju sinergijskog učinka tima. Jedna od važnijih uloga voditelja tima je njegovanje dobrih odnosa između svih članova, kako bi članovi u timu:

- bili međusobno povezani;
- surađivali;
- razvijali dobre odnose;
- uspješno komunicirali;
- međusobno se prilagođavali, te
- među doživljaje verbalno provijeravali.

Na tamski rad utječu i karakteristike članova tima, veličina i heterogenost tima. Iskustvo potvrđuje kako mali timovi brže izvršavaju zadatke, dok veći timovi imaju bolje rezultate u rješavanju složenijih problema. Uspješnosti timova pomaže heterogenost članova tima, jer je iskustvo potvrdilo kako su heterogeni timovi učinkovitiji od homogenih.

Timovi svoju kreativnost postižu na sljedeći način:

- otvoreni su za sve novo i drukčije;
- ne bježe od sukoba i problema;
- fleksibilni su i originalno djeluju;
- izdržljivi su i prilagodljivi;
- prihvataju rizik; te
- imaju puno inicijative i živosti.

U djelovanju tima ostvaruje se odgovarajuća razina kohezije. Timska kohezija je stupanj do kojega su pripadnici tima jedan drugom simpatični i dijele ciljeve tima. Timsku koheziju povećava:

- dulje vremensko trajanje tima;
- strogi uvjeti za pristupanje timu;
- tim s malim brojem članova;
- postojanje vanjskih prijetnji;
- prethodni uspjesi tima;
- izostanak neugodnih iskustava unutar tima;
- natjecanje s drugim timovima, te
- izostanak natjecanja unutar tima.

Adizes smatra kako komplementarni tim može, za razliku od bilo kojeg pojedinca, izvršavati sve četiri uloge vezane za poslovni rezultat, administriranje, poduzetništvo i integraciju (Adizes, 2006: 35). Za razliku od tima, komplementarni tim čine članovi koji su međusobno različiti ili još bolje čije različitosti nadopunjaju kompetenciju tima kao cjeline. Ujedno članovi komplementarnog tima kompetentni su pojedinačno za odgovarajuće uloge vođenja. Različitosti u znanju, iskustvu ili vještinama istovremeno nadopunjaju tim, ali isto tako stvaraju ravnotežu u promišljanju oko iznalaženja rješenja za probleme s kojima se takav tim suočava.

Upravo iz tih razlika koje krase članove tima proizlaze i konflikti. Promišljanje je tako potaknuto konfliktom. Robert Heinlein to konstatira na sljedeći način: „Nikad ništa nisam naučio od čovjeka koji se slaže sa mnom.“ (Adizes, 2006: 36). Razlikujemo konstruktivne i destruktivne konflikte. Konstruktivni unapređuju promišljanja i motiviraju nas na iznalaženje kreativnih rješenja, dok destruktivni razaraju međuljudske odnose u timu, kradu vrijeme i energiju članovima tima, te tako unazađuju ukupno djelovanje i rezultate tima.

Za učinkovitost i uspješnost tima važno je stvaranje kulture zajedničkog povjerenja i poštivanja među njegovim članovima. Pri tome poštivanje znači priznavanje suverenosti drugoj osobi da bude drugačija. Samo ukoliko poštujete druge članove tima moći ćete od njih učiti, odnosno ostvarili ste pedeset posto pretpostavki da i oni od vas mogu ponešto naučiti. Za razliku od poštivanja, povjerenje imamo u osobu koja s nama dijeli isti interes. Međutim, povjerenje u neku osobu stječemo vremenom, dok je poštivanje drugih pitanje odgoja, odnosno uljuđenosti.

Stupanj zajedničkog povjerenja i poštivanja, koji se postigne unutar tima, ujedno je i stupanj uspješnosti upravljanja timom.

1.2.3. ULOGA KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJI

Život, učinkovitost i uspješnost svake organizacije ovisi o kvaliteti komunikacija uspostavljenih između njezinih dionika, te između dionika organizacije i njezina okruženja. Naime, čovjek kao komunikacijsko biće sve svoje aktivnosti provodi uz komunikaciju s drugim ljudima. Shvaćamo li međuljudsko komuniciranje kao sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava, te stvaranje novih znanja i ideja, lako je konstatirati da je komunikacija preduvjet čovjekova organiziranog djelovanja. Tako će izostanak komunikacije ugroziti djelotvornost svake pa i „savršene“ organizacije. Loša komunikacija gotovo sigurno

će rezultirati loše vođenom organizacijom, bez obzira na prethodno dobro isplaniranu organizacijsku strukturu. Međutim, dobra komunikacija između dionika organizacije samo je jedan od preduvjeta za dobro funkcioniranje organizacije, odnosno za njezino dobro vođenje. Komunikacije u organizaciji možemo usporediti sa krvotokom u ljudskom organizmu, kad krvotok normalno funkcionira traje život, kad ubrza nastaje živost, kad uspori nastupa tromost, kad krvotok stane nastupa smrt.

Suvremeni život proširio je broj i vrste komunikacijskih kanala, tako od neverbalne, preko verbalne i pisane, danas smo stigli do elektroničkih (virtualnih), te sve njih koristimo zavisno od prigode i potrebe. Pojedine komunikacijske kanale koristimo u zavisnosti djelujemo li u formalnoj ili neformalnoj organizaciji. Tako ćemo izbjegavati korištenje službenih komunikacijskih kanala u privatnim kontaktima, dok ćemo poslovnu komunikaciju obavljati na način da može postati dostupna i korisna našim suradnicima ili nasljednicima.

Važno je znati kako je uloga komunikacije u svakoj organizaciji, njezinom „životu“ nezamjenjiv čimbenik. Komunikacija, odnosno njezina kvaliteta, može dati presudnu ocjenu organizaciji, te je kvalitetna komunikacija preduvjet za ostvarivanje sinergijskog učinka.

1.3. POSLOVNI PROCESI I FUNKCIJE

1.3.1. POSLOVNI PROCESI

U organizacijskim strukturama i promjenama ranih 1990-ih pojavio se koncept poslovnih procesa, koji je utemeljio stav kako ti procesi predstavljaju jezgru funkcioniranja određene organizacije. Prema tom konceptu upravljanje organizacijom jest upravljanje poslovnim procesima. Organizacija utemeljena na poslovnim procesima ima za cilj osigurati veću efikasnost od funkcionalne organizacije.

Poslovni proces, kao i mnoge druge pojmove, različito definiraju pojedini autori, te ćemo u nastavku navesti samo neke od njih. Od definicija prema kojoj je poslovni proces zatvoreni skup aktivnosti koje se poduzimaju u cilju postizanja odgovarajućih rezultata (Harmon, 2007) do onih određenijih prema kojima je to interakcija između ljudi, opreme, metoda i kontrola, a sve sa svrhom postizanja određenog cilja (Gelinas & Sutton, 2002).

Bebek (2006: 67) razlikuje četiri vrste poslovnih procesa po kriteriju prostorne srodnosti, a to su:

- informacijski, koji se sastoje od: ulaznih podataka, razvrstavanja podataka, obrade podataka i izlaznih informacija;
- administrativni, koje čine: integrativna, zakonodavna, pravna i izvršna razina;
- upravljački, koji čine četiri faze: identifikacija problema, identifikacija i vrednovanje alternativnih rješenja problema, donošenje odluka i provedba odluke s nadzorom;
- te protok materijala.

SLIKA 4. - VRSTE PROCESA

| VRSTE PROCESA | | | | |
|-------------------|-------------------------|-----------------------|------------------|---------------------|
| INFORMACIJSKI | ULAZ | RAZVRSTANJE | OBRADA | IZLAZ |
| ADMINISTRATIVNI | INTEGRATIVNI | POSLOVNO-LEGISLATIVNI | PRAVNI | IZVRŠNI |
| UPRAVLJAČKI | IDENTIFIKACIJA PROBLEMA | VREDNOVANJE | DONOŠENJE ODLUKA | PROVEDBA I KONTROLA |
| PROTOK MATERIJALA | NABAVA | CIRKULIRANJE | DISTRIBUCIJA | SKLADIŠTENJE |

Izvor: Bebek, 2006: 67

Prema Žugaju „ukupno se poslovanje ili poslovni proces na sustavnoj razini dekomponira u poslovne funkcije. Poslovnom se funkcijom označava skupina međusobno povezanih, a ipak relativno samostalnih radnih zadataka ili aktivnosti.“ (Žugaj, Šehanović, Cingula, 2004: 245)

Poslovne funkcije možemo podijeliti na osnovne i izvršne. Poslovne funkcije temeljni su kriterij uz pomoć kojeg je utvrđena većina organizacijskih struktura u području kulture. Osobito u organizaciji institucionalne kulture prisutan je funkcionalni pristup organizaciji i to iz dva temeljna razloga jer:

- organizacije u kulturi zapošljavaju u pravilu manji broj zaposlenika, te rijetko mogu za svaku funkciju osigurati više izvršitelja, odnosno zaposlenika; te
- je funkcionalna organizacija prilagođena temeljnoj djelatnosti organizacije u kulturi.

Razvoj organizacija u kulturi, a osobito primjena projektne organizacije i informatičke tehnologije zahtijeva nova promišljanja i pristupe organizaciji što je pogodovalo shvaćanju poslovnih procesa kao važnih odrednica pri utvrđivanju organizacijske strukture.

1.3.2. OSNOVNE POSLOVNE FUNKCIJE

Osnovne poslovne funkcije:

- upravljanje i
- rukovođenje

Upravljanje podrazumijeva upravljačke aktivnosti usmjerenе prema ostvarenju misije koju ima organizacija u kulturi. Nositelj upravljačke funkcije je vlasnik koji teži ka ekonomski stabilnom i uspješnom organizacijom koja će ostvariti očekivane rezultate na području kulture. Organizacija poslovne funkcije upravljanja temelji se na ostvarivanju ciljeva svih interesnih grupa koje imaju utjecaj ili proizlaze iz vlasničkih interesa, zatim na stvaranju, provođenju i kontroli planiranih ciljeva, te na sustavu sučeljavanja svih zainteresiranih na ostvarenju zajedničkih ciljeva.

Funkcija upravljanja sastoji se od dva dijela:

- upravljačkog i

- upravljanog dijela organizacije.

Upravljački dio je subjekt upravljanja i obuhvaća osobe i tijela usmjeravanja i reguliranja koji osiguravaju sustav upravljanja, a čine ga: ravnatelj, upravno vijeće ili odbor. Upravljeni dio je objekt upravljanja, odnosno preostali dio organizacije koji izvršava upravljačke operacije kojima se ostvaruju ciljevi, a to je sama organizacija sa svojom organizacijskom strukturu (menadžment i izvršitelji operativnih poslova).

Funkcija rukovođenja proizlazi iz tehničkih znanja i vještina kojima se koordiniraju i usklađuju funkcije, kako bi se došlo do skladnih odnosa između svih poslovnih funkcija i konačnog izvršenja zadatka u organizaciji. Pri tome su rukovoditelji posloženi po hijerarhiji sustava odgovornosti, te što je veći stupanj podjele rada to je i veći broj razina koordinacije, odnosno veći broj razina menadžmenta.

Vrhovno rukovodstvo najčešće čini uprava sa svojim predsjednikom koji je za svoj rad odgovoran vlasniku, odnosno predstavniku vlasnika. Vrhovno rukovodstvo, pored uprave, čine i razni savjetnici, pomoćnici uprave.

Srednje rukovodstvo rukovodi samostalnim organizacijskim jedinicama, a zaduženi su za taktičke zadatke u svom djelokrugu rada. Srednje rukovodstvo se još naziva i "odjelni rukovoditelji".

Nadzorno rukovodstvo izvršava delegirane zadatke od višeg rukovodstva pomoću dodijeljenog osoblja i na unaprijed utvrđen i planiran način.

Razlikuju se tri osnovna sustava rukovođenja:

- linijski sustav rukovođenja, koji je karakterističan po tome što viša razina rukovodstva prenosi određene zadatke prvoj podređenoj razini, ova sljedećoj i tako sve do najniže razine rukovođenja, tako da krajnji izvršitelj prima naloge samo od jednog rukovoditelja;
- stožerni sustav rukovođenja funkcioniра na način da rukovodstvo daje naloge preko stožera nižim razinama rukovodstva, jer su u stožeru stručnjaci za određena funkcionalna područja i uglavnom imaju više razina odgovornosti;
- linijsko funkcionalni sustav rukovođenja je karakterističan po tome što povjeravanje općih zadataka ide hijerarhijom od poslovodnog kadra do neposrednog izvršitelja, a povjeravanje posebnih zadataka povjeren je rukovoditeljima pojedinih poslovnih funkcija, tako radnik dobiva naloge od neposrednog rukovoditelja po linijskoj odgovornosti i od specijaliste, odnosno nositelja funkcije.

1.3.3. IZVRŠNE POSLOVNE FUNKCIJE

Izvršne poslovne funkcije su: proizvodnja kulturnih programa ili usluga, marketing, razvoj, financije, računovodstvo, nabava, ljudski potencijali, administracija i kontrola.

Proizvodnja kulturnih programa ili usluga

Proizvodnja kulturnih programa ili usluga središnja je poslovna funkcija svake organizacije u kulturi, bez obzira radi li se o institucionalnoj ili izvaninstitucionalnoj organizaciji. Organizacija ove poslovne funkcije ovisi o:

- propisima koji uređuju način obavljanja kulturne djelatnosti,
- općim propisima o poslovanju,
- međunarodnim propisima i standardima, te
- stručnim pravilima i standardima.

Kako u drugom dijelu dajemo prikaz posebnosti vezanih za organizaciju institucionalne kulture u arhivskoj, knjižničnoj, muzejskoj, galerijskoj, konzervatorskoj, kazališnoj i glazbenoj djelatnosti, te potom u trećem dijelu posebnosti organizacije izvaninstitucionalne kulture, ovdje je dovoljno konstatirati kako je upravo ova poslovna funkcija od presudnog utjecaja na organizaciju.

Marketing

Značaj funkcije marketinga se sastoji u tome da se cijelokupno poslovanje usmjeri prema tržištu pa je u većini organizacija strukturirana na dva osnovna načina:

- objedinjavanjem prodaje i nabave, te
- organiziranjem u dvije potpuno odvojene poslovne funkcije.

U organizacijama kulture marketing je u pravilu vezan sa funkcijom prodaje. Bez obzira kako je organizirana funkcija marketinga, uvijek ju se mora shvatiti kao dve skupine međusobno povezanih poslovnih procesa prodaje i nabave.

Razvoj

Poslovna funkcija razvoja podrazumijeva razvoj organizacije u više pravaca: ekonomskom, tehničkom, tehnološkom, organizacijskom i drugom. Svakom razvojnog programu prethode stručne studije i istraživanja, odnosno sustavno istraživanje internog i eksternog okruženja, te znanstveni pristup u spoznavanju dugoročnih vizija, misije i ciljeva. Rezultati takvih istraživanja orientirici su za izradu projekata razvoja. Značaj funkcije razvoja sastoji se u projektiranju optimalnog razvoja kako bi se mogle strukturirati mogućnosti, potrebni resursi i snage kojima će se ostvariti razvojni planovi.

Razvoj u organizacijama kulture vezan je i uz kulturno stvaralaštvo i trendove u društvu. Kao primjer možemo uzeti razvoj informacijske tehnologije, koji je ne samo bitno utjecao na rad i komunikaciju postojećih organizacija u kulturi, već je stvorio i nove kulturne vrijednosti u okvirima te tehnologije. Tako danas informacijska tehnologija omogućava virtualni obilazak muzeja ili čitanje knjige koju ne moramo imati u svojim rukama da bismo je čitali.

Financije

Finansijska poslovna funkcija ostvaruje se kroz pribavljanje i korištenja finansijskih sredstava. Finansijska poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove:

- pribavljanje novčanih sredstava potrebnih za normalno odvijanje poslovanja;
- reguliranje novčanih tijekova i praćenje finansijskih odnosa u poslovnom sustavu;
- izrada novčanog tijeka;
- predviđanje, praćenje i usklađivanje dinamike priljeva novčanih sredstava s rokovima dospijeća i obvezama plaćanja;
- izrada plana likvidnosti;
- isplata plaće i drugih osobnih primanja zaposlenicima;
- plaćanje računa dobavljačima za isporučena sredstva;
- naplata prodanih proizvoda i usluga;
- zaključivanje ugovora o kreditima s poslovnim bankama;
- zaključivanje ugovora o zajedničkim ulaganjima;
- plaćanje anuiteta bankama za korištene kredite;
- korištenje novčanih sredstava u poslovanju;
- uplata sredstava amortizacije;
- likvidacija svih novčanih dokumenata;
- obavljanje blagajničkog poslovanja;
- kontrola upotrebe novčanih sredstava; te
- izrada finansijskog plana i proračuna.

Računovodstvo

Temeljna zadaća računovodstvene poslovne funkcije je izražena kroz vođenje evidencija o imovini, dugovima i kapitalu, te rezultatima poslovanja. Računovodstvo se vodi sukladno propisima koji nalažu primjenu međunarodnih računovodstvenih standarda u izradi računovodstvenih izvješća. Računovodstvena poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove:

- prikupljanje, kronološko i sadržajno sređivanje podataka zasnovano na dokumentaciji, a organizirano u okviru analitičkih evidencija, sukladno potrebama operativnih funkcija i organizacije u cjelini;
- evidencija cijelokupne imovine i promjena na imovini organizacije;
- evidencija rezultata poslovanja;
- priprema podataka za izradu računovodstvenih evidencija;
- osiguravanje relevantnih podataka za djelovanje računovodstvenog nadzora;
- izrada izvještaja o poslovanju;
- izrada bilanci dobitka i gubitka;
- kontiranje;
- saldakonti;
- materijalno knjigovodstvo;
- inventure;
- izrada interne dokumentacije; te
- odnosi s nadležnim finansijskim službama.

Nabava

Proces nabave utječe na izbor inputa i usluga koji utječu na stvaranje proizvoda ili usluga. Cilj nabave je određivanje dobavljača, pravovremenost dostave roba i usluga po najpovoljnijim cijenama i uvjetima. Poslovna funkcija nabave uključuje sljedeće poslove: istraživanje tržišta; planiranje nabave; provedba postupka nabave; organiziranje prijevoza nabavljenih sredstava i robe do skladišta; organiziranje uskladištenja i čuvanja robe na skladištu; vođenje evidencije o nabavljenoj robi i sredstvima; praćenje kretanja zaliha robe u skladištu; prikupljanje zahtjeva o nabavkama; praćenje isporuke ugovorene robe; provjeravanje računa dobavljača prije njihovog plaćanja; te predlaganje mjera za unapređivanje nabave.

Ljudski potencijali

Ljudski potencijali vrlo su karakterističan čimbenik organizacija u kulturi. Za razliku od organizacija u gospodarstvu gdje se kvaliteta ljudskih potencijala može mjeriti njihovom obrazovanju i sposobnjosti za obavljanje dodijeljenih im zadataka, to u području kulture nije uvijek moguće. Tako je npr. u kazališnoj organizaciji moguće da istovremeno postoje glumci koji su završili odgovarajuću umjetničku akademiju, kao i glumci koji su to postali stječući praktično iskustvo bez formalnog obrazovanja. Isto tako je sa likovnim umjetnicima, restauratorima umjetnina i mnogim drugim umjetnicima. Kada isto tako uzmememo u obzir da je djelovanje u području kulturne vrlo često vezano za kreativnost pojedinca ili grupe tada shvaćamo važnost ljudskog potencijala za organizacije u kulturi. Kvaliteta jednog orkestra ne ovisi samo o njegovoj organizaciji, već puno više o kvaliteti svakog pojedinog glazbenika koji svira u tom orkestru i njegovoj predanosti u orkestru. Funkcija ljudskih potencijala sastoji se od:

- osiguravanja odgovarajućeg izbora radnika;
- skrbi za pravilan izbor kadrova za izvršenje određenih poslova;
- pripremanja sustavne i stalne izobrazbe radnika;
- osiguravanja odgovarajućih uvjeta za rad i život; te
- stvaranja prepostavki za zadovoljstvo radnika.

Poslovna funkcija skrbi o ljudskim potencijalima uključuje sljedeće poslove:

- izrada programa i planova za stalnu popunu i realizaciju kadrovske politike;
- izrada plana po kalendarskom tijeku i obujmu posla za izvršenje svih zadataka;
- predlaganje dugoročnih planova i zadataka i izrada dugoročnih planova potrebnog broja kadrova;
- predlaganje ugovora o školovanju budućih stručnih radnika;
- izrada dugoročnog programa školovanja i izobrazbe;
- priprema podataka za kolektivne i granske sporazume sa sindikatima;
- analiza i primjena propisa o radnim odnosima;
- vođenje kadrovskih evidencijskih;
- usmjeravanja radnika u mirovinske fondove, plan otpremnina i procesi otpremanja u mirovinu;
- planovi i proračuni o prijevozu radnika na posao i s posla;
- planovi i procesi rješavanja socijalno nezbrinutih radnika; te
- planovi u nepredviđenim situacijama, nesrećama na radu i elementarnim nepogodama.

Administracija

Administrativna poslovna funkcija osigurava zakonitost u poslovanju, te ostvarivanju pisane komunikacije s partnerima i vanjskim tijelima. Ova funkcija uz komunikaciju s vanjskim i unutarnjim okruženjem podržava sve ostale poslovne funkcije s naglaskom na poštivanje zakonske regulative. Kroz ovu funkciju menadžment povezuje sve poslovne funkcije.

Administrativna poslovna funkcija uključuje sljedeće poslove:

- pripremanje nacrta, pravilnika, standarda i pravila;
- tumačenje zakonskih propisa;
- vođenje sporova pred sudom;
- priprema materijala za tijela upravljanja;
- administrativno provodi poslovne odluke;
- vođenje administracije menadžera;
- vođenje administracije tijela upravljanja;
- priprema i izdavanje informacija za javnost i odnosi s javnošću;
- obavještavanje zaposlenih o rezultatima poslovanja i odlukama menadžmenta;
- zaprimanje, evidentiranje i raspoređivanje prispjele pošte;
- otprema pošte;
- obavljanje poslova prijepisa;
- vođenje arhiva;
- vođenje ekonomata s uredskim materijalom;
- briga o protupožarnoj zaštiti ljudi i imovine;
- briga o higijensko-tehničkoj zaštiti zaposlenika; te
- organizacija fizičke zaštite objekata i druge imovine.

Kontrola

Kontrola je proces mjerjenja između ostvarenog i planiranog. Uz pomoć kontrole menadžment provodi mjerjenje, odnosno uspoređivanje postignutih rezultata s planiranim. Kontrole se dijele na:

- ekonomске kontrole, koje imaju za cilj kontrolirati:
 - provođenja pravilnika i praćenje pravilnika;
 - kalkulacija cijena;
 - vođenja knjigovodstvenih standarda;
 - popisa i inventura imovine;
 - dnevnog poslovanja;
 - naplata potraživanja;
 - obveza prema dobavljačima; te
 - praćenje likvidnosti i izvršenja plana.
- tehničko-sanitarne kontrole, koje obuhvaćaju kontrolu:
 - građevinske ispravnosti objekata;
 - električnih, vodovodnih i drugih instalacija u objektima;
 - tehničkih uređaja;

- uređaja za hlađenje, grijanje i održavanje prostorija;
 - inventara i opreme;
 - protupožarnih sredstava;
 - prometnih sredstava;
 - zdravstvene i higijenske podobnosti osoblja;
 - zaštite osoblja, korisnika i kupaca;
 - sanitarno-higijensko stanje prostorija; te
 - zbrinjavanje otpada.
- kontrole kvalitete, obuhvaćaju:
 - kontrolu provođenja normativa;
 - uvođenje i praćenje ISO standarda;
 - kontrolu kvalitete proizvoda i usluga;
 - izradu i kontrolu izvještaja operativnih aktivnosti;
 - kontrolu poslovnih procesa i operacija;
 - provođenje i analiza anketa i intervjua kupaca i korisnika usluga;
 - analizu žalbi, pritužbi i reklamacija i provođenje mjera za ispravak; te
 - pripremu i prijedloge novih sadržaja za poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga.

Većina navedenih izvršnih poslovnih funkcija može biti organizirana na dva načina, a to je da je obavljaju zaposlenici organizacije ili pak da budu ugovorena s trećim osobama. U slučaju kada poslovi izvršnih funkcija obavljaju u organizaciji moguće je njihovo spajanje i grupiranje u organizacijskim jedinicama, prema potrebi i mogućnostima. Primjer može biti jedno od najčešćih spajanja izvršnih funkcija, a to je spajanje finansijske i računovodstvene ili administrativne i kadrovske.

1.4. SMJERNICE ZA ORGANIZIRANJE U KULTURI

Preispitivanje racionalnosti i učinkovitosti organizacija u kulturi nametnuto sve složenijim uvjetima za osiguravanje finansijskih sredstava otvorilo je potrebu izučavanja ove važne sastavnice upravljanja u kulturi. U institucionalnoj kulturi posebno je tome pridonijelo smanjeno financiranje od strane osnivača, bilo da se radi o općinama, gradovima, županijama ili državi. Menadžment tih institucija našao se „između čekića i nakonvna“ nerijetko nespreman ostvariti potrebne prihode na tržištu, ali isto tako nespreman za prilagodbu organizacije novonastalim okolnostima. Izbjegavanje promjena, pa tako i promjena u organizaciji, u institucijama kulture s dugogodišnjim iskustvom, najčešće proizlazi iz odluke uprave koju podupire i sam osnivač. Za razliku od toga u organizaciji programa i projekata u kulturi, koji se u pravilu ostvaruju izvaninstitucionalno, primjenjuju se navedena načela i smjernice, kao „uvjet bez kojeg se ne može“. Razlog tomu najvjerojatnije leži u okolini vrlo složenog načina u osiguravanju sredstava za programe i projekte u kulturi, te samim time u većoj odgovornosti menadžmenta za ostvarenje misije. Naime, u takvim slučajevima vrlo je teško nadoknaditi štetu koja nastaje neuspjehom kulturnog proizvoda ili usluge na tržištu, kako kratkoročno u pogledu nastalih troškova, tako i dugoročno u pogledu izgubljene publike, odnosno tržišta.

Optimalna organizacija u kulturi postaje sve važnija sastavnica dobrog upravljanja koja omogućava kvalitetno korištenje svih raspoloživih kulturnih resursa, te pozicioniranje kulture sukladno potrebama suvremenog društva.

Ako bismo željeli ukazati na neke smjernice kako uspostaviti učinkovitu i racionalnu organizaciju u kulturi poštujući kao prvo posebnosti kulture, a time i subjekata koji u tom području djeluju, mogli bismo izdvojiti sljedeće smjernice:

- uspostaviti odgovarajuću razinu organiziranosti, kako bismo izbjegli previše ili premalo organiziranosti;
- prilagoditi organizaciju ljudskim potencijalima;
- ostvariti visoku razinu razumijevanja organizacije i njezine uloge;
- prihvatići važnost neformalne organizacije; te
- ustrajati u postizanju što više razine organizacijske kulture.

1.4.1. RAZINA ORGANIZIRANOSTI

Analizirajući organizaciju institucionalne kulture koju čine: arhivi, muzeji, galerije, knjižnice, kazališta, konzervatorsko-restauratorske ustanove kao i brojne polivalentne ustanove kulture najčešće susrećemo dvije karakteristične situacije, a to je previše ili premalo organiziranosti. Pri tome ustanove koje zapošljavaju do desetak zaposlenih najčešće „boluju“ od premalo organiziranosti, nadomještajući tu okolnost „obiteljskim odnosima“. Pri tome nije potrebno naglasiti da upravo takvi odnosi najčešće dovode do problema u racionalnom i učinkovitom upravljanju ustanovom. Ustanove u kulturi koje zapošljavaju znatno veći broj zaposlenika, bilo kao stalne ili povremene zaposlenike, poput nacionalnih kazališta, restauratorskih ustanova ili većih muzejskih ustanova imaju problem s prevelikom razinom institucionalne organizacije, koja negativno djeluje na projektu ili programsku organizaciju u okviru koje se obavlja njihova osnovna djelatnost.

U projektnim organizacijama koje se stvaraju izvan institucionalne kulture uobičajeno se postiže uravnotežena razina organizacije, odnosno dovoljna razina koja će osigurati učinkovito i racionalno ostvarenje projekta. Ovakvu situaciju najčešće potiče problem osiguravanja finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju projekta, što od organizacije unaprijed zahtijeva racionalan i učinkovit pristup.

1.4.2. PRILAGOĐAVANJE ORGANIZACIJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Stvaralaštvo ili djelovanje u području kulture ovisi o kvaliteti raspoloživih ljudskih potencijala, o njihovom znanju, talentu, vještinama, te se i organizacija mora prilagoditi ovoj nezamjenjivoj sastavniči. Čovjek kao kreator ili izvođač nezamjenjiv je u svojoj ulozi, vrlo često zbog svoje umjetničke osobnosti, te time neposredno utječe na kvalitetu kulturnog proizvoda, a time i na percepciju i interes javnosti da se upozna sa stvaralaštvom toga pojedinca ili grupe. Kazališna predstava sa drugačijom postavom glumaca ili postavljena od različitih redatelja teško je usporediva, ali svaku od njih javnost na određeni način primjećuje i svojim dolaskom u gledalište iskazuje interes kao publike.

1.4.3. RAZUMIJEVANJE ORGANIZACIJE I NJEZINE ULOGE

Nužnost razumijevanja organizacije i njezine uloge ogleda se u potrebi osiguravanja autonomije za kulturno stvaralaštvo, kako bismo izbjegli da organizacija prevlada i guši kreativnost kao preduvjet za postizanje novih kulturnih vrijednosti. Istovremeno organizacija mora onemogućiti krajnje neracionalne ili neodržive postupke koji bi mogli dovesti u pitanje realizaciju programa ili projekta.

1.4.4. VAŽNOST NEFORMALNE ORGANIZACIJE

Kao što smo već naglasili ljudski čimbenik od izuzetnog je značaja u produkciji bilo kojeg kulturnog proizvoda ili usluge, koji se vrlo često ostvaruju u okviru nekog tima: kazališne družine ili ansambla, muzejskog ili galerijskog osoblja, restauratorskog tima, ili tima kojeg čine npr. producenti, redatelj, dirigenti, glazbenici ili drugi umjetnici. Pri tome će lakše surađivati osobe koje su povezane kroz neformalne organizacije, te koje time ostvaruju određenu razinu međusobnog povjerenja i uvažavanja. Vrlo često pripadnost nekoj neformalnoj organizaciji može biti odlučujući čimbenik pri stvaranju tima koji će realizirati određeni kulturni projekt. Tako se udružuju slikari, kipari i drugi umjetnici u pripremi izložbi, glumci u stvaranju dramskih i glazbeno-scenskih djela, glazbenici u pripremi koncerata itd.

1.4.5. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura sagledava se i definira na različite načine, među mnogima ovdje ćemo se osvrnuti na konstatacije Adizesa, Cingule i Benneta.

„U današnjem poslovnom jeziku ljudi govore o suštinskim nadležnostima. Organizacije ih se trebaju pridržavati, ali suštinske nadležnosti nisu samo znanje i oprema. One su i organizacijska kultura.“ (Adizes, 2006: 182)

„Organizacijska kultura se izražava kroz ponašanje zaposlenih, te kroz povijest i tradiciju poduzeća, dugogodišnju vrijednost marki, korporacijski identitet, miks racionalnih i intuitivnih tehnika vođenja poduzeća, dugoročan odnos prema potrošačima, kvaliteti, te servisu i održavanju proizvoda.“ (Cingula, 1992: 498)

„Kulturu organizacije čine njeni članovi, njihovi običaji, oblici ponašanja te odnosi spram rada i same organizacije.“ (Bennet, 1994: 101)

Sastavnice organizacijske strukture su:

- organizacijske vrijednosti u što ubrajamo sve ono što čini kvalitetu organizacije, a izraženo je kroz misiju i strategijske ciljeve;
- organizacijska klima je radno okruženje stvoreno iskustvom, shvaćanjima i komunikacijom između dionika unutar organizacije, te njihovim odnosom prema organizacijskim vrijednostima;

- menadžerski stil koji oblikuje ponašanje rukovodećih osoba u organizaciji prigodom obavljanja poslova i u komunikaciji sa dionicima unutar i izvan organizacije.

Vrste organizacijske kulture

Općepoznate vrste organizacijske kulture su:

- dominantna kultura i subkultura – svaka organizacija trebala bi imati jednu dominirajuću kulturu unutar koje može postojati i više subkultura, ovisno o broju dionika organizacije;
- jaka i slaba kultura – zavisno od stupnja ostvarenog zajedništva među dionicima unutar organizacije, te broja dionika koji podržavaju postojeću dominantnu ili subkulturu;
- prepoznatljiva i neprepoznatljiva kultura – zavisno od stupnja njezine prepoznatljivosti;
- postojana i prilagodljiva kultura – zavisno od stabilnog ili nestabilnog okruženja, te potrebe prilagodbe okruženju;
- parcipativna i neparcipativna kultura – zavisno od mјere u kojoj su u proces odlučivanja i upravljanja uključeni dionici organizacije (Sikavica, Novak, 1993: 370).

Očuvanje organizacijske kulture

Čimbenici relevantni za proces očuvanja ili čak unapređenja organizacijske kulture su:

- politika zapošljavanja,
- organizacija izvršenja poslova,
- praćenje i vrednovanje,
- odanost organizacijskim vrijednostima,
- jačanje pripadnosti i zajedništva, te
- nagrađivanje i promicanje.

Politika zapošljavanja ogleda se u pažljivom i osmišljenom izboru novih zaposlenika, kao i osoba koje ćemo angažirati za obavljanje povremenih poslova. Osim kriterija kompetentnosti potrebno je koristiti standardne postupke utvrđivanja sposobnosti, te stavova, stilova i osobne kulture svakog potencijalnog zaposlenika, kako bi se utvrdila mogućnost njegovog uklapanja u postojeću organizacijsku kulturu.

Organizacija izvršenja poslova mora osigurati uvođenje novih zaposlenika u posao na način da će im dodijeljeni zadatci biti jasno predviđeni te će na organiziran i sustavan način biti upućeni u svoje radne obveze.

Praćenje i vrednovanje rada mora biti uspostavljeno na transparentan način kako bi naknada (plaća) za uloženi rad i ostvarene rezultate bila razmjerna i pravedna.

Odanost organizacijskim vrijednostima trebala bi biti odlika svih zaposlenika koja potvrđuje njihovu identifikaciju sa organizacijom i njezinom vrijednostima što predstavlja temeljni preduvjet za ulaganje krajnjih napora u ostvarenje iznad prosječnih rezultata.

Jačanje pripadnosti i zajedništva omogućava postizanje sinergijskih učinaka koji vrlo pozitivno utječu na ostvarenje misije koja je postavljena organizaciji.

Nagrađivanje i promicanje omogućava izdvajanje najuspješnijih pojedinaca i prepoznavanje njihovih rezultata, zbog čega ih se izdvaja i nagrađuje ili promovira na odgovornije poslove u organizaciji.

Uspostavljanje organizacije u institucijama kulture, kao i pri realizaciji projekata u kulturi zahtjevna je sastavnica upravljanja. Cilj svake organizacije, pa tako i organizacije u kulturi, je da učinkovito i racionalno pridonese ostvarenju postavljene misije. Za ostvarenje optimalne organizacije nužno je poštivati odgovarajuća načela i smjernice pri projektiranju organizacije, a potom i pri njezinu funkcioniranju. Dakako da primjena načela i samih smjernica ovisi o posebnostima područja kulture u kojem djeluje organizacija, te stoga ne možemo govoriti o univerzalnom receptu za dobru organizaciju u kulturi. Međutim, dobra organizacija može biti pola obavljenog posla, ako drugu polovicu čini predani rad angažiranih dionika.

2. ORGANIZACIJA INSTITUCIONALNE KULTURE

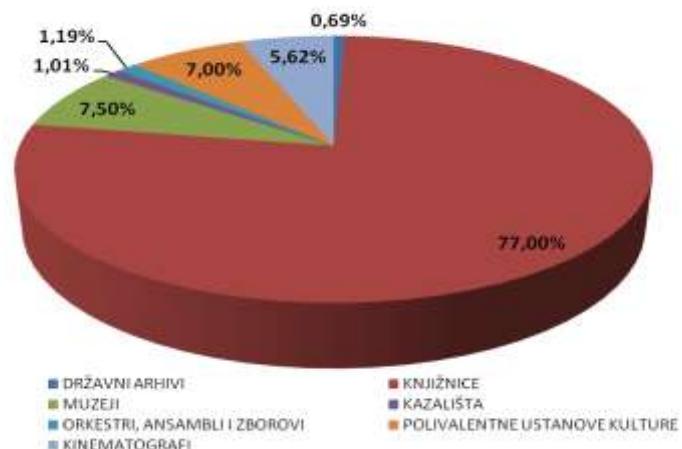
„Što jedna organizacija bolje uočava to je sposobnija za rješavanje problema. Utoliko je mlađa.“ (Adizes, 2006: 235)

Kao što smo već naznačili institucionalnu kulturu čine institucije arhiva, muzeja i galerija, knjižnica, kazališta, kinematografa, glazbenih ustanova, te polivalentnih ustanova kulture. Da bismo objasnili pojam institucionalne kulture nužno se osvrnuti na strukturu institucionalne infrastrukture u kulturi, kao i na sudjelovanje institucionalne kulture u zadovoljavanju kulturnih potreba.

SLIKA 5. - STRUKTURA INSTITUCIONALNE INFRASTRUKTURE U 2009.

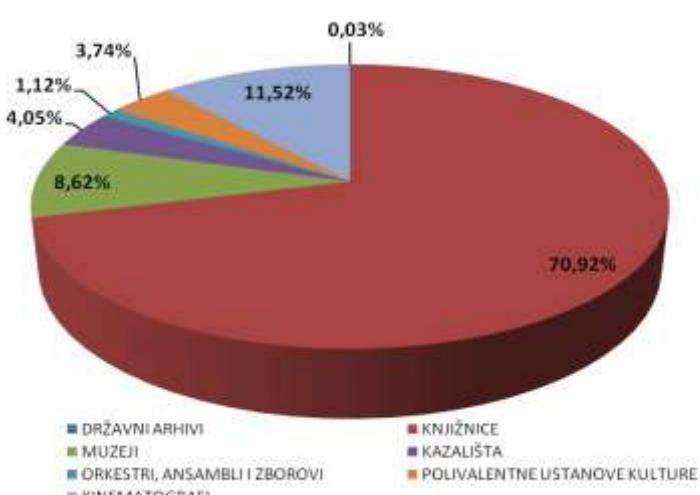
Analizirajući strukturu hrvatske institucionalne kulture u 2009. možemo konstatirati kako više od $\frac{3}{4}$ institucija čine knjižnice (77%) dok $\frac{1}{4}$ preostale institucije koje možemo grupirati u četiri skupine:

- muzeje i arhive (8,2%),
- polivalentne ustanove (7,0%),
- kinematografe (5,6%), te
- kazališta i glazbene institucije (2,2%).



SLIKA 6. - STRUKTURA USLUGA INSTITUCIONALNE KULTURE U 2009.

Pogledamo li potom usluge u kulturi koje su ostvarene u okviru te institucionalne infrastrukture možemo konstatirati kako su i po ovim statističkim pokazateljima usluge knjižnica najbrojnije i čine skoro 71% svih ostvarenih usluga u kulturi. Nakon knjižnica po broju pruženih usluga slijede kinematografi sa 11,52%, muzeji sa 8,62%, kazališta i glazbene institucije sa 5,17%, polivalentne ustanove kulture sa 3,74%, te arhivi sa svega 0,03%. U nastavku razmatrajući svaku djelatnost u kulturi zasebno analizirat ćemo detaljnije njihovo sudjelovanje u kulturnom životu, kao i njihovu organizaciju. Stoga ćemo se prvo osvrnuti na proces osnivanja, djelovanja i prestanka rada institucija u kulturi.



2.1. OSNIVANJE, RAD I PRESTANAK INSTITUCIJA U KULTURI

U duhu težnje za ostvarenjem nacionalnog duhovnog preporoda, doneseni su u Republici Hrvatskoj brojni zakonski propisi i podzakonski akti, koji trebaju olakšati i pospješiti razvoj djelatnosti u kulturi. Tako se neke kulturne djelatnosti obavljaju kao javna služba, čime je izražen poseban interes države da se one obavljaju što učinkovitije, na dobrobit svih građana. S obzirom na to da je osnivanje, rad i prestanak institucija u kulturi uređen mnogobrojnim propisima, to u praksi može predstavljati problem s obzirom na potrebu da se izabere najučinkovitiji oblik djelovanja u kulturi. Interes djelovanja u kulturi može se ostvariti na organizirani način osnivanjem pravne osobe ili entiteta bez pravne osobnosti, čiji je osnovni cilj obavljanje određene kulturne djelatnosti.

2.1.1. OSNIVANJE INSTITUCIJA KULTURE

2.1.1.1 OSNIVANJE KNJIŽNICA

Zakonom o knjižnicama uređena je knjižnična djelatnost, uvjeti i način njezina obavljanja, ustrojstvo i način rada knjižnica, knjižnična građa, te pravni položaj Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu. Knjižnična je djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku, te se obavlja kao javna služba.

Samostalna knjižnica kao javna ustanova ili ustanova

Samostalne knjižnice kao javne ustanove, mogu osnovati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi i općine. Knjižnicu kao javnu ustanovu, mogu osnovati i ovi javno-pravni subjekti zajedno s drugim domaćim pravnim i fizičkim osobama.

Knjižnica se osniva aktom o osnivanju. Republika Hrvatska osniva knjižnicu zakonom ili uredbom Vlade Republike Hrvatske, a županije, gradovi i općine odlukom svoga predstavničkog tijela (županijska skupština, Skupština Grada Zagreba, gradsko vijeće, općinsko vijeće). Samostalnu knjižnicu kao ustanovu mogu osnovati i druge domaće pravne i fizičke osobe, donošenjem odluke o osnivanju.

Više osnivača može zajednički osnovati samostalnu knjižnicu, a međusobna prava uređuju ugovorom. U ovom slučaju, ako Republika Hrvatska osniva knjižnicu s nekim drugim osnivačem, Vlada Republike Hrvatske donosi uredbu o osnivanju knjižnice, a međusobna prava i obveze uređuju se ugovorom. Ako se, pak, radi o više drugih osnivača, akt o osnivanju knjižnice ima oblik ugovora ili sporazuma, te se njime ujedno uređuju međusobna prava i obveze.

Akt o osnivanju knjižnice mora imati najmanje sadržaj propisan zakonom. Kod određivanja tijela knjižnice (upravno vijeće i ravnatelj) potrebno je voditi računa da samostalnom knjižnicom, koja ima do pet zaposlenih upravlja ravnatelj, te ona nema upravno vijeće. Dakle, samo knjižnice koje imaju više od pet zaposlenih imaju oba tijela i upravno vijeće te ravnatelja.

Knjižnica se može osnovati, ako su osim općih uvjeta propisanih zakonom, osigurani knjižnična građa, stručno osoblje, te prostor i sredstva za rad knjižnice sukladno propisanim standardima. Postojanje ovih uvjeta utvrđuje i o tome izdaje potvrdu ured državne uprave u županijama nadležan za kulturu na čijem se području knjižnica osniva, odnosno gradski ured za kulturu Grada Zagreba, na temelju izvješća knjižnice koja obavlja matičnu djelatnost. Osnivač je dužan ovu potvrdu pribaviti prije traženja ocjene sukladnosti akta o osnivanju javne knjižnice kao javne ustanove sa zakonom, odnosno prije traženja upisa u sudski registar knjižnice kao ustanove.

Osnivači knjižnice kao javne ustanove, dužni su od Ministarstva kulture zatražiti ocjenu sukladnosti odluke, sporazuma, odnosno ugovora o osnivanju sa zakonom. Ta se obveza ne odnosi na Republiku Hrvatsku kao osnivača knjižnice. Također, ova obveza ne postoji ako se osniva knjižnica kao obična ustanova. Zakon o knjižnicama propisuje obvezu osnivanja narodne knjižnice kao javne ustanove za općine i gradove.

Sukladno Zakonu o sudskom registru, prijavi za upis u sudski registar prilaže se odluka o osnivanju, potvrda o postojanju uvjeta za osnivanje knjižnice i rješenje Ministarstva kulture da je odluka o osnivanju knjižnice kao javne ustanove sukladna zakonu, te odluka o imenovanju privremenog ravnatelja.

Knjižnice u sastavu

Pod uvjetima propisanim Zakonom o knjižnicama, knjižničnu djelatnost mogu obavljati ustanove i druge pravne osobe, pri čemu se radi obavljanja knjižnične djelatnosti moraju uspostaviti posebne ustrojbene jedinice tih ustanova i drugih pravnih osoba (knjižnice u sastavu).

Akt o osnivanju knjižnica u sastavu može biti sastavni dio akta o osnivanju pravne osobe u čijem je sastavu (ustanove, trgovačkog društva, udruge) ili, pak, sastavni dio statuta pravne osobe, kojom se predviđa knjižnica kao ustrojbena jedinica (odjel, podružnica). Iznimno je propisano Zakonom o ustanovama da su osnivači otvorenih i pučkih učilišta, centara za kulturu, javnih ustanova za trajnu naobrazbu i drugih organizacija za naobrazbu odraslih, koji obavljaju knjižničnu djelatnost, dužni izdvojiti ovu djelatnost tj. knjižnice u sastavu iz tih ustanova, te osnovati samostalne knjižnice u smislu zakona, odnosno osigurati obavljanje knjižnične djelatnosti sukladno zakonu. Uvjeti za osnivanje su propisani Zakonom o knjižnicama, tako da osnivač knjižnice u sastavu mora ispuniti uvjete za osnivanje knjižnice i pribaviti potvrdu o postojanju uvjeta za osnivanje od nadležnog tijela prije upisa knjižnične djelatnosti u sudski registar.

Knjižnica u sastavu ima voditelja i knjižnični odbor sastavljen od djelatnika knjižnice i pravne osobe u čijem je sastavu.

2.1.1.2 OSNIVANJE MUZEJA I GALERIJA

Zakonom o muzejima uređuju se uvjeti i način obavljanja muzejske djelatnosti, te ustrojstvo i način rada muzeja. Muzejska je djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku i obavlja se kao javna služba.

Muzej i galerija kao javna ustanova ili ustanova

Muzejsku djelatnost mogu obavljati muzeji kao javne ustanove ili ustanove, te galerija kao javne ustanove ili ustanove ako imaju muzejsku građu. Prema Zakonu o muzejima, muzeje i galerije kao javne ustanove mogu osnovati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi i općine. Oni mogu i zajednički osnovati muzej i galeriju kao javnu ustanovu, a međusobna prava i obveze osnivača uređuju ugovorom.

Muzej i galerija se osniva aktom o osnivanju. Republika Hrvatska osniva ove javne ustanove zakonom ili uredbom Vlade Republike Hrvatske. Županije, gradovi i općine osnivaju ih odlukom svoga predstavničkog tijela (županijska skupština, Skupština Grada Zagreba, gradsko vijeće, općinsko vijeće), koja podliježe ocjeni sukladnosti sa zakonom, koju rješenjem utvrđuje Ministarstvo kulture.

Muzeje i galerije kao ustanove mogu osnovati domaće pravne i fizičke osobe. Akt o osnivanju ima oblik odluke, koja mora sadržavati osobito odredbe navedene u zakonu. Oni mogu i zajednički osnovati muzej kao ustanovu, a međusobna prava i obveze osnivača uređuju ugovorom, koji je ujedno i akt o osnivanju. Njihov akt o osnivanju ne podliježe ocjeni sukladnosti sa zakonom, ali podliježe provjeri Ministarstva kulture u sklopu zakonske ovlasti utvrđivanja uvjeta za osnivanje muzeja i galerija.

Uvjeti za osnivanje muzeja i galerija propisani su zakonom, a utvrđuje ih rješenjem Ministarstvo kulture po prethodno pribavljenom mišljenju Hrvatskog muzejskog vijeća.

Muzeji, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba

Muzeje, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba, osnivaju osnivači ustanova i drugih pravnih osoba u čijem se sastavu nalaze kao svoje podružnice, odnosno kao svoje ustrojbenе jedinice. Postupak utvrđivanja uvjeta za osnivanje ovih muzeja, galerija i zbirki isti je kao za muzejske ustanove. Prema Zakonu o muzejima, muzeji, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba imaju voditelja i muzejski odbor. Voditelj je član muzejskog odbora i tijela upravljanja pravne osobe u čijem je sastavu.

Izložbene i prodajne galerije

Izložbene i prodajne galerije ne osnivaju se i ne obavljaju muzejsku djelatnost prema Zakonu o muzejima. Izložbene galerije osnivaju se, u pravilu, na temelju Zakona o ustanovama kao ustanove sa svrhom obavljanja djelatnosti izlaganja umjetničkih djela. One nemaju vlastitu muzejsku građu, te ne obavljaju muzejsku djelatnost u smislu Zakona o muzejima. Međutim, i na njih se može odgovarajuće primjenjivati zakon, napose kad se radi o zapošljavanju stručnog osoblja. Napominjemo da izložbenu galeriju kao javnu ustanovu, mogu osnovati javno-pravni subjekti Republika Hrvatska, županije, gradovi i općine sukladno zakonu.

Izložbena galerija, također može biti u sastavu različitih vrsta pravnih osoba (npr. udruge) kao ustrojbenă jedinica. Prodajne galerije, pak, osnivaju se kao trgovačka društva prvenstveno radi prodaje umjetničkih djela.

2.1.1.3 OSNIVANJE ARHIVA

Arhivska služba i osnivanje arhiva obavlja se sukladno Zakonu o arhivskom gradivu i arhivima. Arhivska služba obavlja se kao javna služba obvezno na cijelom području

Republike Hrvatske. Arhivsku službu obavljaju, kao javne ustanove, Hrvatski državni arhiv, područni državni arhivi, te arhivi jedinica područne (regionalne) samouprave. Određene poslove arhivske službe mogu obavljati, kao ustanove, specijalizirani arhivi i privatni arhivi, sukladno Zakonu o arhivskom gradivu i arhivima i drugim propisima.

Arhiv se može osnovati ako su ispunjeni uvjeti iz Zakona o arhivskom gradivu i arhivima. Rješenje o postojanju uvjeta za osnivanja arhiva jedinica područne (regionalne) samouprave, te specijaliziranih i privatnih arhiva, donosi Ministarstvo kulture.

Državni arhivi i arhivi jedinica područne (regionalne) samouprave

Državne arhive osniva Republika Hrvatska, jedinice područne (regionalne) samouprave svoje arhive, sukladno Zakonu o arhivskom gradivu i arhivima. Akt o osnivanju ima oblik uredbe Vlade Republike Hrvatske ili zakona, odnosno odluke koju donosi predstavničko tijelo jedinice područne (regionalne) samouprave. Više jedinica područne regionalne samouprave mogu osnovati zajednički arhiv, a međusobne odnose urediti ugovorom.

Specijalizirani i privatni arhivi

Specijalizirane i privatne arhive kao ustanove (sveučilišni arhivi, gospodarski arhivi, arhivi vjerskih zajednica, arhivi banaka i dr.) mogu osnovati domaće pravne i fizičke osobe.

Osnivanje ustanova za zaštitu i čuvanje kulturnih dobara

Ustanova za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara jesu restauratorski zavodi ili druge restauratorske ustanove, te muzeji, galerije, arhivi, knjižnice i druge javne ustanove u kulturi, koje obavljaju poslove u svezi s čuvanjem, obnovom i zaštitom kulturnih dobara.

2.1.1.4 OSNIVANJE USTANOVA ZA ZAŠTITU I OČUVANJE KULTURNIH DOBARA

Prema Zakonu o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara poslove restauriranja, konzerviranja i obnove kulturnih dobara obavlja Hrvatski restauratorski zavod kao javna ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske. Radi obavljanja ovih poslova, županije, Grad Zagreb, općine ili gradovi mogu osnivati javne ustanove, a druge fizičke i pravne osobe ustanove uz dopuštenje iz članka 100. Zakona. Ovi javno-pravni subjekti mogu za upravljanje kulturnim dobrima i provođenje mjera zaštite i očuvanja kulturnih dobara osnivati ustanove ili te poslove mogu povjeriti drugoj pravnoj osobi.

2.1.1.5 OSNIVANJE KAZALIŠTA

Prema Zakonu o kazalištima, kazališna se djelatnost obavlja kao javna služba, a obavljaju je javna i privatna kazališta, kazališne družine i kazališne kuće. Kazališta, kazališne družine i kazališne kuće imaju svojstvo pravnih osoba i upisuju se u sudski registar, odnosno u Registrar umjetničkih organizacija pri Ministarstvu kulture, kao i u očevišnik Ministarstva kulture.

Javna kazališta

Javna kazališta kao javne ustanove mogu osnovati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi, općine i druge domaće pravne osobe. Ova kazališta mogu djelovati kao nacionalna, županijska, gradska i općinska kazališta.

Privatna kazališta i kazališne družine

Privatna kazališta i kazališne družine osnivaju se kao ustanove, trgovačka društva ili umjetničke organizacije i mogu ih osnovati domaće pravne i fizičke osobe.

Kazališne kuće

Kazališnu djelatnost mogu obavljati i kazališne kuće. Pod kazališnim se kućama, u smislu Zakona o kazalištima, podrazumijeva prostor s prijeko potrebnim umjetničkim i tehničkim prostorom, koji je funkcionalno pogodan za izvođenje scenskih djela u kojem se stalno ili povremeno izvode predstave gostujućih kazališta i kazališnih družina. Na kazališne kuće odgovarajuće se primjenjuju odredbe ovoga Zakona.

2.1.1.6 OSNIVANJE POLIVALENTNIH USTANOVA ZA KULTURU

Javne ustanove u kulturi općeg tipa i javne glazbene ustanove

Javna ustanova općeg tipa (centri za kulturu, domovi kulture i slične ustanove) i javne glazbene ustanove mogu se osnivati na temelju zakona.

Osnivači tih ustanova mogu biti Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi i općine. Odluke o osnivanju tih javnih ustanova trebaju sadržavati odredbe propisane zakonom. Ocjenu sukladnosti ovih odluka sa zakonom daje Ministarstvo kulture.

Ustanove u kulturi općeg tipa

Centri za kulturu i slične pravne osobe kao ustanove u kulturi općeg tipa mogu se osnivati na temelju zakona. Te ustanove mogu osnivati domaće i strane pravne i fizičke osobe. Javnopravni subjekti (Republika Hrvatska, županije, gradovi i općine) će pribjeći osnivanju tih ustanova ako se djelatnost koju će ustanova obavljati ne obavlja kao javna služba, a postoji poseban razlog da se želi izbjegići primjena odredbi Zakona o upravljanju javnim ustanovama u kulturi, koje propisuju način izbora tijela ustanove i uvjete za njihov izbor.

Odluka o osnivanju te ustanove sadržava odredbe propisane zakonom, te se na ustrojstvo, tijela ustanove i prestanak rada primjenjuju odredbe zakona.

2.1.1.7 OSNIVANJE PRAVNIH OSOBA ZA PROIZVODNJU FILMOVA I JAVNO PRIKAZIVANJE FILMOVA

Pod kinematografijom u smislu Zakona o kinematografiji smatra se proizvodnja, promet, prikazivanje, čuvanje filmova i drugog filmskog materijala, te širenje filmske kulture. Iako su tim Zakonom propisani uvjeti koje trebaju ispunjavati pravne osobe koje se bave proizvodnjom filmova i pravne osobe koje se bave javnim prikazivanjem filmova, njegove su odredbe samo djelomično provedive iz razloga što taj propis nije usklađen s promjenama u

važećem zakonodavstvu Republike Hrvatske. Prema Zakonu o pučkim otvorenim učilištima djelatnost javnog prikazivanja filmova mogu obavljati i pučka otvorena učilišta, kao javne ustanove za trajnu naobrazbu. Ove djelatnosti mogu obavljati trgovačka društva, za što ne trebaju posebno suglasnost nekog državnog tijela u smislu Zakona o trgovačkim društvima.

Za trgovačko društvo koje se bavi proizvodnjom filmova (producent), osim da ima registriranu ovu djelatnost, nisu predviđeni posebni uvjeti, ali ono ipak treba pribaviti odluku nadležnog upravnog tijela kojom se utvrđuje da udovoljava tehničkim, zdravstvenim i ekološkim uvjetima, sukladno Zakonu o trgovačkim društvima.

Za trgovačka društva, pučka otvorena učilišta ili druge pravne osobe koje obavljaju djelatnost javnog prikazivanja filmova, propisano je Zakonom o kinematografiji da moraju imati prostorije i opremu za prikazivanje filmova koje odgovaraju propisanim građevinskim, tehničkim, higijenskim i ostalim uvjetima. Zakonom je, pak propisano da je za utvrđivanje ovih uvjeta nadležno općinsko tijelo uprave.

2.1.2. RAD INSTITUCIJA KULTURE

Prilikom osnivanja kulturnih institucija utvrđuje se ispunjavaju li one propisane uvjete za osnivanje i rad. Međutim, to se početno utvrđeno stanje s vremenom može promjeniti iz različitih razloga. Zakonskim propisima je, stoga, predviđen nadzor nad stručnim radom i nadzor nad zakonitošću njihova rada, odnosno inspekcijski nadzor.

2.1.2.1 STRUČNI NADZOR NAD RADOM I NADZOR NAD ZAKONITOŠĆU RADA KULTURNIH INSTITUCIJA

Prema propisima o ustanovama, stručno tijelo koje obavlja nadzor dužno je ustanovama pružiti stručnu pomoć, i sukladno zakonu i drugom propisu, davati im stručne upute o obavljanju djelatnosti ustanove i poduzimati mjere da se spriječe ili otklone pogreške u stručnom radu.

Upravni nadzor, odnosno nadzor nad zakonitošću rada predstavlja kontrolu općih akata pravnih osoba, s time da je kod pravnih osoba koje imaju javne ovlasti ta kontrola pojačana i odnosi se i na pojedinačne akte.

2.1.2.2 KNJIŽNICE

Prema Zakonu o knjižnicama, stručni nadzor nad radom knjižnica obavljaju matične knjižnice na način propisan pravilnikom o matičnoj djelatnosti. Stručni nadzor nad radom matičnih knjižnica i općeznanstvenih knjižnica obavlja Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu. Stručni nadzor nad radom Nacionalne i sveučilišne knjižnice obavlja Hrvatsko knjižnično vijeće. Knjižnice su dužne matičnoj knjižnici, odnosno Hrvatskom knjižničnom vijeću, dostaviti podatke potrebne za obavljanje stručnog nadzora, inače čine prekršaj za koji je predviđena novčana kazna odredbom Zakona o knjižnicama. Prema Zakonu o knjižnicama nadzor nad zakonitošću rada narodnih knjižnica obavljaju uredi državne uprave nadležni za kulturu županija na području kojih je sjedište knjižnice, odnosno gradski ured za kulturu Grada Zagreb. Nadzor nad zakonitošću rada Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu obavlja Ministarstvo kulture i Ministarstvo znanosti i tehnologije. Taj nadzor za sveučilišne i

općeznanstvene knjižnice obavlja Ministarstvo znanosti i tehnologije, a za školske knjižnice Ministarstvo prosvjete i športa. Taj nadzor obuhvaća kontrolu suglasnosti statuta i pravilnika o radu knjižnica u sastavu sa Zakonom o knjižnica i drugim propisima, uz ovlaštenje upravnog tijela da može obustaviti primjenu ovih općih akata te predložiti Ministarstvu kulture poništavanje, odnosno ukidanje ovih akata ili pojedinih njihovih odredaba. Međutim, ako nadzor obavlja jedno ili više ministarstava, ona imaju iste ovlasti, s time da sporni akt mogu obustaviti od izvršenja, te predložiti Vladi Republike Hrvatske, njegovo poništenje, odnosno ukidanje, sukladno zakonu.

Upravno tijelo koje obavlja nadzor može utvrditi da knjižnica ne ispunjava neki od uvjeta iz Zakona o knjižnicama, te dati osnivaču rok od šest mjeseci da ukloni uočeni nedostatak. Ako on ovom zahtjevu ne uđovolji, upravno tijelo može zabraniti daljnji rad knjižnici i o tome izvijestiti Ministarstvo kulture.

2.1.2.3 MUZEJI I GALERIJE

Prema Zakonu o muzejima, stručni nadzor nad radom muzeja i galerija, te muzeja, galerija i zbirki unutar ustanova i drugih pravnih osoba, kao i nad zaštitom muzejske građe i muzejske dokumentacije, obavljaju matični muzeji, a stručni nadzor nad radom matičnih muzeja i zaštitom njihove muzejske građe i muzejske dokumentacije, Ministarstvo kulture. Muzeji i galerije, te muzeji, galerije i zbirke dužni su matičnom muzeju, odnosno Ministarstvu kulture, na njihov zahtjev, omogućiti uvid u podatke potrebne za obavljanje stručnog nadzora. Prema Zakonu o muzejima, nadzor nad zakonitošću rada muzeja i galerija, te muzeja, galerija i zbirka unutar ustanova i drugih pravnih osoba kojima je osnivač Republika Hrvatska, obavlja Ministarstvo kulture, a nadzor nad onima kojima su osnivači županije, Grad Zagreb, gradovi i općine obavljaju uredi državne uprave nadležni za kulturu županija na području kojih je njihovo sjedište, odnosno Gradski ured za kulturu Grada Zagreba.

U obavljanju nadzora Ministarstvo kulture može, ako se na njegov zahtjev ne obavi usklađenje statuta muzeja ili pravilnika o radu s Ustavom, zakonom ili drugim propisima, obustaviti takav akt od izvršenja i predložiti Vladi Republike Hrvatske da ga poništi ili ukine. Isto ovlaštenje imaju uredi državne uprave i Gradski ured za kulturu Grada Zagreba te mogu, ako se na njihov zahtjev ne obavi usklađenje statuta muzeja i pravilnika o radu s Ustavom, zakonom ili drugim propisima, obustaviti takav akt od izvršenja te predložiti Ministarstvu kulture da takav akt poništi, odnosno ukine.

2.1.2.4 ARHIVI

Prema Zakonu o arhivskom gradivu i arhivima, Hrvatski državni arhiv obavlja stručni nadzor nad radom područnih državnih arhiva, a stručni nadzor nad Hrvatskim državnim arhivom obavlja Ministarstvo kulture. Stručni, pak, nadzor nad ostalim arhivima obavlja državni arhiv na čijem području arhiv djeluje. Prema Zakonu o arhivskom gradivu i arhivima, upravni nadzor nad radom državnih arhiva obavlja Ministarstvo kulture, a nad radom ostalih arhiva ured državne uprave nadležan za kulturu županije na čijem se području arhiv nalazi, odnosno Gradski ured za obrazovanje, kulturu i znanost Grada Zagreba.

Budući da su arhivi ustanove s javnim ovlastima, prema Zakonu o ustanovama nadzor nad općim aktima i pojedinačnim aktima te drugim poslovima koji se u javnoj ustanovi obavljaju na temelju javne ovlasti primjenjuju se propisi kojima se uređuje sustav državne uprave tj. Zakon o sustavu državne uprave. Međutim, pravna je zaštita u odnosu na pojedinačne akte osigurana Zakonom o arhivskom gradivu i arhivima.

2.1.2.5 USTANOVE ZA ZAŠITU I OČUVANJE KULTURNIH DOBARA

Prema Zakonu o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara, Ministarstvo kulture obavlja nadzor nad stručnim radom restauratorskih ustanova i specijaliziranih fizičkih pravnih osoba za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara. Prema istom Zakonu nadzor nad zakonitošću rada restauratorskih ustanova, muzeja, galerija, arhiva i knjižnica, te drugih ustanova koje obavljaju poslove zaštite i očuvanja kulturnih dobara, u dijelu koji se odnosi na zaštitu kulturnih dobara, obavlja Ministarstvo kulture tj. inspekcijska služba ovoga Ministarstva. Ono, također, obavlja nadzor i nad radom specijaliziranih pravnih i fizičkih osoba koje obavljaju poslove zaštite, očuvanja i prometa kulturnih dobara.

Specijalizirane pravne i fizičke osobe

Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara propisano je da poslove istraživanja, proučavanja, čuvanja, restauriranja, konzerviranja, održavanja, obnove, korištenja i prometa kulturnim dobrima, kao i poslove iz toga Zakona, mogu obavljati specijalizirane pravne i fizičke osobe. Radi se o specijaliziranim ustanovama, trgovačkim društvima, trgovcima pojedincima i obrtnicima, osobama koje samostalno obavljaju profesionalnu djelatnost i drugim fizičkim osobama. Ministarstvo kulture vodi upisnik ovih pravnih i fizičkih osoba.

Obavljanje navedenih poslova rješenjem dopušta Ministarstvo kulture ako su ispunjeni uvjeti propisani Pravilnikom o uvjetima za fizičke i pravne osobe radi dobivanja dopuštenja za obavljanje poslova na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara.

Slijedom navedenoga, pravne osobe koje se bave navedenom djelatnošću prema Zakonu o ustanovama i Zakonu o trgovačkim društvima ne mogu se bez dopuštenja Ministarstva kulture upisati u sudski registar, odnosno upisati navedenu djelatnost u sudski registar.

2.1.2.6 KAZALIŠTA

Zakonom o kazalištima nije propisano koje stručno tijelo obavlja nadzor nad stručnim radom kazališta. Međutim, ovaj nadzor obavlja se u sklopu ostvarivanja osnivačkih prava, po osnovi izvješća o poslovanju i ostvarivanju kazališnog repertoara, sukladno Zakonu o kazalištima.

Prema Zakonu o kazalištima, nadzor nad zakonitošću rada i općih akata Hrvatskoga narodnog kazališta u Zagrebu, obavlja Ministarstvo kulture, a nadzor nad zakonitošću rada i općih akata nacionalnih i ostalih javnih kazališta, privatnih kazališta i kazališnih družina, obavlja ured državne uprave nadležan za poslove kulture županije na čijem je području njihovo sjedište, odnosno Gradski ured za kulturu Grada Zagreba.

2.1.2.7 POLIVALENTNE USTANOVE KULTURE

Zakonom o upravljanju javnim ustanovama u kulturi nije propisano koje bi tijelo obavljalo stručni nadzor nad stručnim radom javnih ustanova općega tipa. Međutim, prema odredbi Zakona o ustanovama, stručni nadzor bi se provodio prema zakonu i drugom propisu kojima se uređuje određena djelatnost za koju je ustanova osnovana. Prema propisima u kulturi, nadzor nad zakonitošću rada i općih akata javnih ustanova u kulturi obavlja ured državne

uprave nadležan za kulturu županije, odnosno upravno tijelo za kulturu Grada Zagreba, na čijem području ustanova ima sjedište. Glede nadzora nad zakonitošću rada ustanova koje nisu javne, mjerodavna je odredba Zakona o ustanovama, prema kojem bi nadležno bilo Ministarstvo kulture.

2.1.2.8 PRAVNE OSOBE ZA PROIZVODNJU FILMOVA I JAVNO PRIKAZIVANJE FILMOVA

Zakon o kinematografiji ne predviđa nadzor nad radom pravnih osoba koje se bave proizvodnjom filmova i javnim prikazivanjem filmova. Taj nadzor mogu obavljati u sklopu samog trgovačkog društva interno, primjerice nadzorima tijela u trgovačkom društvu (npr. nadzorni odbor u dioničkom društvu). Prema Zakonu o kinematografiji može se kinematografima zabraniti javno prikazivanje filmova ako ne zadovoljavaju propisanim građevinskim, tehničkim, higijenskim i ostalim uvjetima.

2.1.3. PRESTANAK RADA INSTITUCIJA KULTURE

Različiti načini prestanka ustanova i drugih pravnih osoba propisani su posebnim propisima. Međutim, bitno je razmotriti načine prestanaka pravnih osoba koji su posljedica provedbe nadzora nad njihovim radom.

2.1.3.1 ZABRANA OBAVLJANJA DJELATNOSTI ZA KOJU JE OSNOVANA PRAVNA OSOBA

Odredbom Zakona o ustanovama propisano je da ustanova prestaje pravomoćnošću odluke o zabrani obavljanja djelatnosti za koju je osnovana. Tu odluku donosi tijelo državne uprave ili drugo državno tijelo, te tijelo lokalne samouprave, u skladu s posebnim zakonom. Ta se odluka donosi u obliku rješenja prema odredbama Zakona o općem upravnom postupku. Ustanova prestaje tek kad je rješenje o zabrani obavljanja djelatnosti postalo pravomoćno. Tako je odredbom Zakona o knjižnicama, Zakona o muzejima, Zakona o zakladama i fundacijama, Zakona o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnih i umjetničkog stvaralaštva i Zakona o kinematografiji propisano da upravna tijela, koja obavljaju nadzor nad radom tih pravnih osoba, mogu zabraniti njihovo djelovanje ako ne ispunjavaju neki od propisanih uvjeta za rad.

Prema Pravilniku o uvjetima za fizičke i pravne osobe radi dobivanja dopuštenja za obavljanje poslova na zaštitu i očuvanje kulturnih dobara, Ministarstvo kulture može na temelju provedenog nadzora donijeti rješenje kojim utvrđuje nepostojanje uvjeta za obavljanje određenih poslova na zaštitu i očuvanje kulturnih dobara, te po pravomoćnosti rješenja izvršiti brisanje fizičke i pravne osobe iz Registra.

Odredbama Zakona o udrugama, odluku (presudu) o zabrani djelovanja udruge donosi županijski sud prema sjedištu udruge, u postupku prema Zakonu o parničnom postupku.

2.1.3.2 UKIDANJE PRAVNE OSOBE

Tijelo državne uprave koje obavlja nadzor nad ustanovom može iz zakonom propisanih razloga pokrenuti postupak za ukidanje ustanove. Prema Zakonu o ustanovama, ako ustanova učestalo donosi opće akte suprotno Ustavu, zakonu ili drugom propisu, ili učestalo

čini teže povrede zakona ili drugog propisa u obavljanju djelatnosti radi koje je osnovana ili ostvaruje dobit, a ne postupi prema odredbama zakona, nadležno tijelo obavijestit će o tome osnivača ustanove i istodobno će predložiti sudu, kod kojeg je ustanova upisana u sudski registar, da doneše presudu o ukidanju ustanove. Sud u tom slučaju postupa sukladno propisima o ukidanju trgovačkog društva.

Primjenom propisa o ukidanju trgovačkog društva, sud može donijeti presudu o ukidanju ustanove na prijedlog Vlade Republike Hrvatske ako se ne razriješi dužnosti ravnatelj ustanove, odnosno druge osobe i tijela odgovornih za protupravno djelovanje ustanove. Ako se doneše presuda o ukidanju ustanove provodi se postupak likvidacije ustanove. Po istom postupku može se ukinuti i trgovačko društvo koje obavlja kulturnu djelatnost (npr. kazalište).

Nadzorom se može utvrditi da je izvršen upis kulturne institucije u sudski registar ili je izvršen upis obavljanja kulturne djelatnosti, a da od nadležnog tijela nisu uopće prethodno pribavljenе potrebne isprave (npr. rješenje o postojanju uvjeta za osnivanje, dopuštenje za obavljanje poslova čuvanja i zaštite kulturnih dobara), koje se prema zakonu obvezno prilažu prijavi za upis u sudski registar. U tom slučaju, upravno tijelo koje obavlja nadzor, može zatražiti da registarski sud izvrši brisanje upisa, sukladno Zakonu o sudskom registru.

O upisu udruga u Registar udruge Republike Hrvatske i zaklada i fundacija u Zakladni upisnik nadležna tijela državne uprave donose rješenja, koja se mogu poništiti po pravu nadzora u smislu Zakona o općem upravnom postupku, posebice ako je tim rješenjem povrijeđen materijalni zakon. Posljedica toga je brisanje tih pravnih osoba iz registra, odnosno upisnika.

2.2. KULTURNE DJELATNOSTI KAO JAVNE SLUŽBE

Pojam "javne službe" upotrijebljen je krajem 19. stoljeća u praksi francuskog Državnog savjeta gdje se označava kao aktivnost uprave po načelima javnog prava. Također se smatra da je javna služba djelatnost administracije, koja se obavlja pod vladavinom javnog prava, odnosno da je javna služba tehnički postupak putem kojega se zadovoljavaju potrebe od općeg interesa.

Javnu službu možemo promatrati s dva aspekta: formalnog i materijalnog. Formalni aspekt polazi od samog nositelja službe. Za ovaj aspekt važno je da službu obavlja neka javno-pravna osoba te da se time dobije karakter javne službe. Materijalni aspekt ogleda se u posebnoj važnosti konkretne djelatnosti za zajednicu. Naime, određenoj djelatnosti karakter javne službe priznaje društvena zajednica zbog važnosti što ta služba ima za njezin opći interes, kao što je to slučaj sa zdravstvenim, obrazovnim ili kulturnim djelatnostima.

Javna služba počiva na sljedećim načelima:

- kontinuiteta – prema kojem se javna služba mora obavljati stalno, te biti dostupna potencijalnim korisnicima,
- prilagodljivosti – prema kojem se javna služba treba što više prilagoditi potrebama potencijalnih korisnika, kako u pogledu dostupnosti tako i u pogledu kvalitete usluga koje pružaju,

- prednosti javne službe u odnosu na druge oblike obavljanja iste službe – prema kojem se ova prednost najčešće očituje u načinu osiguravanja financijskih sredstava za njezino obavljanje, kao i u odgovarajućem pravnom položaju koji proizlazi iz propisa zbog uvažavanja općeg interesa za postojanjem te službe, te
- netržišnosti – prema kojem prihodi koje može ostvariti javna služba ne smiju biti odlučujući za njezino postojanje, te ne moraju biti nužno veći od troškova poslovanja javne službe, jer se javna služba ne obavlja u cilju stjecanja dobiti.

Položaj javne službe utvrđuje se zakonom ili drugim općim aktom. Još od 1952. čitav niz djelatnosti proglašavan je javnim službama, ali bez jasnih kriterija. Nakon 1963. iz ustavnih i zakonskih tekstova ispušten je naziv javna služba, a prihvaćen je novi termin "radna organizacija", a time se označavao oblik kroz koje se ostvaruju privredne djelatnosti i društvene osobe (službe) u oblasti obrazovanja, znanosti, kulture, zaštite zdravlja, socijalne zaštite, ili drugih društvenih službi. Ustavom iz 1974. uvodi se pojam "djelatnosti" odnosno "poslova od posebnog društvenog interesa". Tako su npr. prema Ustavu SR Hrvatske iz 1974., od posebnog društvenog interesa bile djelatnosti u oblasti odgoja, obrazovanja, znanosti, kulture, informacija, zdravstvene i socijalne zaštite i dr. Ustavom Republike Hrvatske iz 1990. ponovo se uvodi pojam javne službe, te se u njemu kaže; kako svaki građanin ima pravo pod jednakim uvjetima biti primljen u javne službe, i zakonom se može ograničiti u javnim službama pravo na štrajk. Ustavom se pobliže ne definira niti ustrojstvo, niti funkcioniranje ovih službi, već se to prepušta zakonima. Najveći broj javnih službi ostvaruje se kroz djelatnosti ustanova.

Svaka djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku obavlja se kao javna služba. Djelatnosti u kulturi, sukladno zakonskim odredbama, obavljaju se kao javna služba. To su: muzejska, knjižnična, arhivska, kazališna i audiovizualne djelatnosti. Ove djelatnosti dužne su osigurati: pružanje usluga svim građanima pod jednakim uvjetima; trajno obavljanje djelatnosti prema pravnim i stručnim standardima; te ne mogu prestati obavljati svoju djelatnost bez prethodne suglasnosti osnivača.

Pravna osoba, odnosno ustanova koja obavlja djelatnost u kulturi kao javnu službu samostalna je u obavljanju te djelatnosti, što znači kako u pravnom prometu može stjecati prava i preuzimati obveze, može biti vlasnikom pokretnih i nepokretnih stvari, te može biti strankom u postupcima pred sudovima, drugim državnim tijelima kao i organizacijama s javnim ovlastima.

Upravljanje ovim ustanovama uređeno je zakonom i statutom same ustanove. U cilju zaštite osnivača i omogućavanja provedbe nadzora nad ustanovom, ravnatelja imenuje osnivač, a u slučaju kada ustanova ima više od pet zaposlenih imenuje se u pravilu upravno vijeće, kao tijelo upravljanja.

Upravno vijeće donosi programe rada i razvoja ustanove, nadzire njihovo izvršavanje, odlučuje o finansijskom planu i godišnjem obračunu, predlaže osnivaču promjenu djelatnosti, daje osnivaču i ravnatelju ustanove prijedloge i mišljenja o pojedinim pitanjima te donosi odluke i obavlja druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom ustanove.

Ravnatelj ustanove organizira i vodi rad i poslovanje ustanove, predstavlja i zastupa ustanovu, poduzima sve pravne radnje u ime i za račun ustanove, zastupa ustanovu u svim postupcima pred sudovima, upravnim i drugim državnim tijelima te pravnim osobama s javnim ovlastima. Ravnatelj je odgovoran za zakonitost rada ustanove.

Ustanova koja djelatnost obavlja kao javnu službu mora osigurati određenu razinu javnosti svoga rada. Pri tome je ustanova dužna pravodobno i istinito obavještavati javnost o obavljanju djelatnosti ili dijela djelatnosti za koju je osnovana na način određen statutom ustanove sukladno zakonu i aktu o osnivanju, te obavještavati o uvjetima i načinu davanja svojih usluga i obavljanju poslova za koju je ustanova osnovana.

Nadzor nad radom ovih ustanova obavlja nadležno ministarstvo, ako zakonom nije određeno da nadzor obavlja drugo tijelo državne uprave što može biti uređeno posebnim zakonima za pojedine djelatnosti. Na nadzor nad općim i pojedinačnim aktima te drugim poslovima koji se u ustanovi obavljaju na temelju javne ovlasti primjenjuju se propisi kojima se uređuje sustav državne uprave. U pogledu nadzora nad stručnim radom ustanove to pitanje različito je riješeno propisima koji uređuju pojedine djelatnosti u kulturi.

2.3. PROJEKTIRANJE ORGANIZACIJE U INSTITUCIJAMA KULTURE

Unatoč činjenici da je organizacija institucionalne kulture u Hrvatskoj na izvjestan način već grubo zacrtana propisima koji uređuju pojedine djelatnosti u kulturi, kroz brojne norme i standarde, potrebno je uvijek razmatrati potrebu da se organizacija uskladi sa trenutnim i budućim potrebama institucije.

Upravo stoga opravdano Jurina (2008: 32) postavlja pitanje: „Što se očekuje od dobre organizacije?“ te odmah nudi i odgovor. „Svakome je jasno da dobro organizirana organizacija postiže veću uspješnost od slabije organizirane i da su u području organiziranosti velike rezerve za poboljšanja i unapređenja. Niti najmodernija tehnologija nam ne garantira uspjeh ako nismo uspostavili dobru organizaciju.“

Da bismo bili kadri uspostaviti ili bolje rečeno projektirati organizaciju u instituciji kulture, koju će praksa potvrditi kao dobru potrebno je razmotriti njezine sastavnice. Različiti autori navode različite sastavnice organizacije. Razmatrajući te različitosti Zugaj koncipira sljedeći prikaz.

Analizirajući sastavnice koje opisuju navedeni autori Zugaj uočava pet temeljnih sastavnica organizacije, a to su:

- organizacijska struktura,
- neformalna organizacija,
- poslovni proces,
- strategija i
- ljudski potencijali.

SLIKA 7. - PRIKAZ SASTAVNICA ORGANIZACIJE

| NADLER & TUSHMAN (1997.) | MERRON (1995.) | GALBRAITH (1995.) | HENNING (1997.) | CHURCHILL (1997.) | CORPORATE TRANSITIONS INTERNATIONAL (2004.) |
|-----------------------------|---|--------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| | Vizija, strategijski ciljevi i strategijsko upravljanje | Strategija | Uloga organizacije | | Strategija |
| Neformalna organizacija | Organizacijska kultura | Sustavi nagrađivanja | Sustavi nagrađivanja | Organizacijska kultura | Organizacijska kultura |
| Formalna organizacija | Organizacijska struktura | Organizacijska struktura | Grupiranja | Organizacijska struktura | Organizacijska struktura |
| Poslovni procesi | | Procesi i lateralne veze | Poslovni procesi i oblikovanje rada | | |
| Ljudski potencijali | | Ljudski potencijali | | Razvoj ljudskih potencijala | Komunikacije |

Izvor: Žugaj, 2005.: 3

2.3.1. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

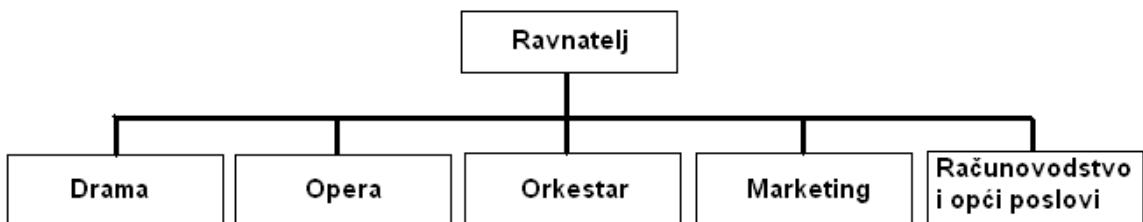
Organizacija, odnosno organizacijska struktura nekog subjekta zavisna je od njegovih potreba, ali i znanja o dobrobitima pojedinih vrsta organizacijskih struktura. U osnovi najčešće govorimo o dvije vrste organizacijskih struktura: hijerarhijske i mrežne (heterarhijske).

Hijerarhijske organizacijske strukture

1. **Funkcionalna** kao osnovni kriterij uzima funkciju pojedinog ustrojbenog segmenta, te sukladno funkcijama uspostavlja organizaciju. Funkcionalnu organizacijsku strukturu najčešće koriste manje organizacije koje grupiraju svoje izvršitelje prema funkciji koju pretežito obavljaju. Naime u malim organizacijama, kakve su najčešće u području kulture, vrlo često jedna osoba obavlja više raznovrsnih zadaća, kako zbog njihova obujma, tako i zbog racionalnog funkcioniranja. Ova vrsta organizacijske strukture najstariji je oblik poslovne organizacije. Velik broj institucija u kulturi još danas ima funkcionalnu organizacijsku strukturu: Tako npr. u organizaciji kazališta nailazimo na ustrojstvene jedinice: drame, opere, baleta, orkestra; ili kod polivalentnih kulturnih

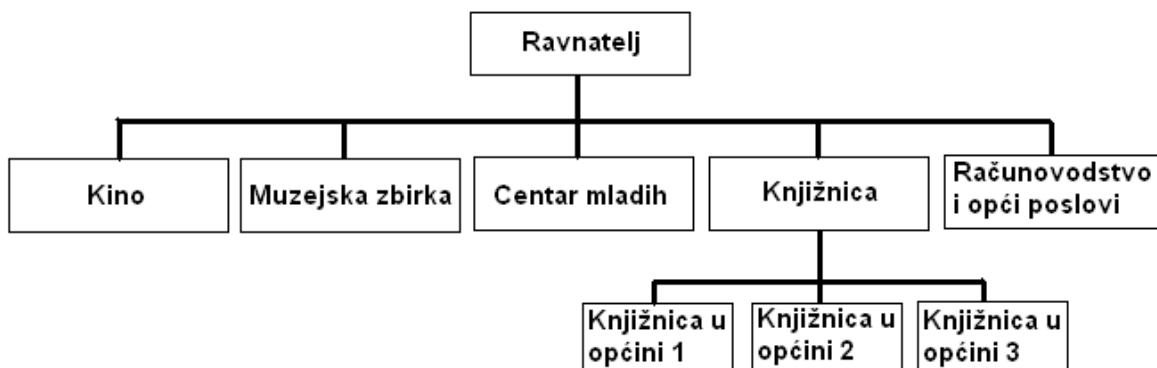
institucija gdje imamo: muzejsku zbirku, knjižnicu, kino itd. Za razliku od jednostavne funkcionalne organizacije koja ima svega nekoliko ustrojstvenih jedinica iste razine, razvijeni oblik funkcionalne organizacije ima znatan broj ustrojstvenih jedinica, ali su sve one iste razine. Prikažemo li funkcionalnu organizaciju grafički dobili bismo sljedeći prikaz.

SLIKA 8. - PRIKAZ FUNKCIONALNE ORGANIZACIJE KAZALIŠTA



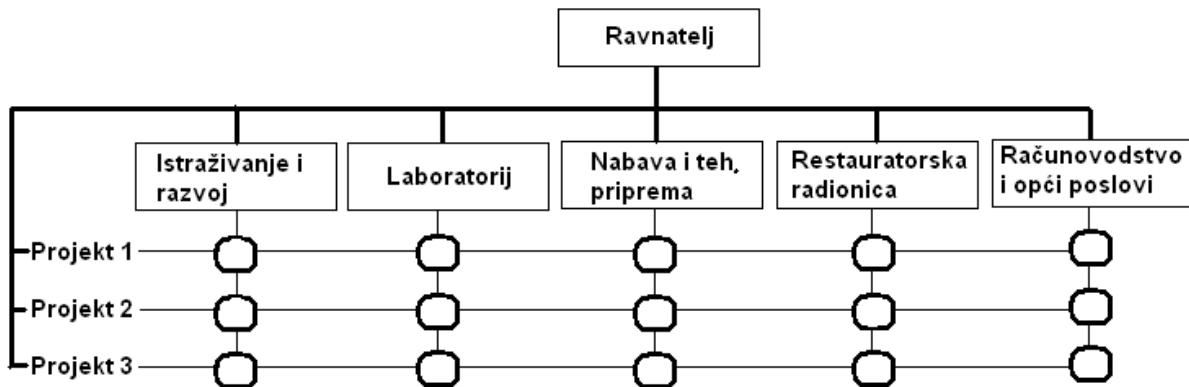
Divizijska primjenjuje se u većim organizacijama, a temeljni kriterij za njezinu uspostavu su različiti, te mogu biti proizvodi i usluge, potrošači ili pak organizacija prema teritorijalnom načelu. U području institucionalne kulture ovaj organizacijski oblik najčešće se javlja kao posljedica približavanja kulturne ponude građanima. Tri su osnovne vrste divizija: prema vrstama pružanja usluga, prema teritoriju i prema korisnicima. U primjeru koji u nastavku navodimo koristimo polivalentnu instituciju kulture, koja u svojoj knjižničnoj funkciji ima svoje odjele na području tri općine.

SLIKA 9. - PRIKAZ DIVIJSKE ORGANIZACIJE POLIVALENTNE USTANOVE KULTURE



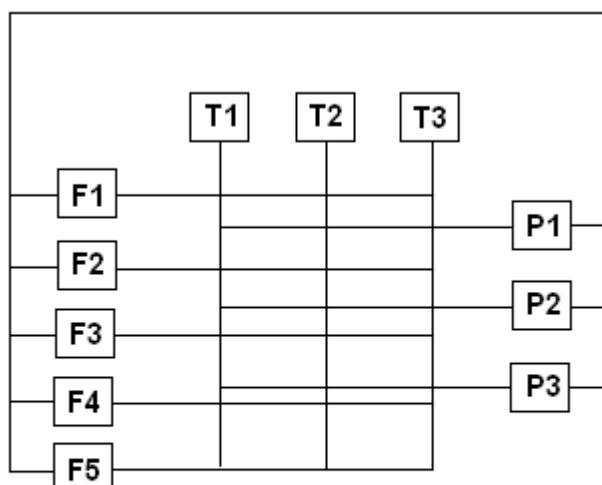
2. **Matrična** organizacijska struktura pokušava sjediniti prednosti funkcionalne i divizijske strukture. Ona se u pravilu javlja kod institucija u kulturi koje dio ili svu djelatnost obavljaju kroz projekte ili programe. U ovoj vrsti organizacijske strukture javlja se dvojna odgovornost i to istovremeno prema voditelju organizacijske jedinice kao i prema voditelju projekta. Najčešći oblik matrične organizacije kombinacija je funkcionalne i projektno organizacijske strukture. Kao jedan od primjera iz prakse navodimo organizaciju restauratorske djelatnosti kod koje je u pravilu prisutna ovakva organizacija.

SLIKA 10. - PRIKAZ Matrične organizacije restauratorske ustanove



3. **Tenzorska** organizacijska struktura uvažava najmanje tri dimenzije, najčešće to su: funkcije organizacije, teritorijalnost ustrojstvene jedinice i predmet djelatnosti ili projekti (programi). Ovaj oblik organizacijske strukture vrlo je rijedak u institucijama kulture. Kao mogući primjer možemo uzeti ponovno restauratorsku djelatnost u kojoj bi institucionalna organizacijska struktura trebala uvažiti: funkcionalnu organizaciju središnjice, zatim podjelu na posebne ustrojstvene jedinice koje obavljaju restauratorske poslove na pokretnoj, nepokretnoj i arheološkoj baštini, kao i njihovu teritorijalnu podjelu npr. u Zagrebu, Osijeku, Rijeci i Splitu.

SLIKA 11. - PRIKAZ TENZORSKE ORGANIZACIJE



T - teritorijalne jedinice

F - funkcionalne jedinice

P - predmetne jedinice ili projekti

Među hijerarhijske organizacijske strukture ubrajaju se još projektna, te hibridne organizacijske strukture. Međutim, kako ćemo u posebnom dijelu analizirati projektnu

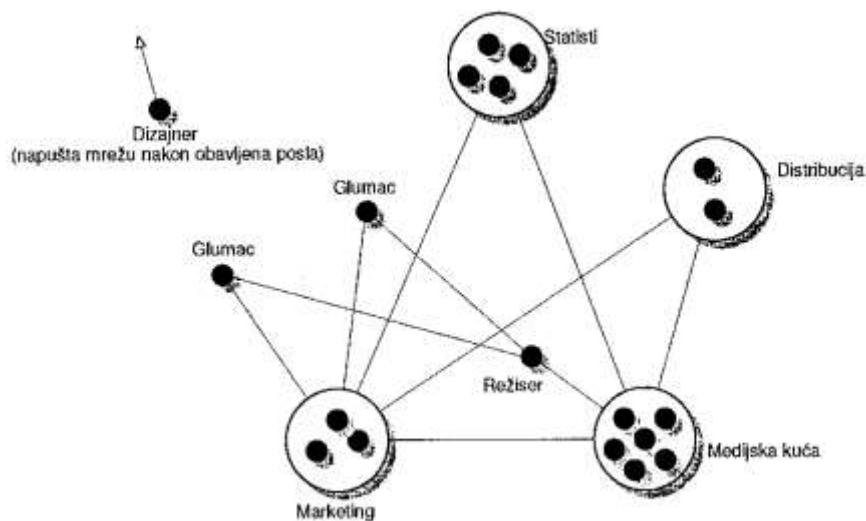
organizacijsku strukturu, a hibridne organizacijske strukture nisu karakteristične organizacijske strukture institucija u kulturi, u nastavku ćemo dati prikaz mrežnih struktura.

Mrežne organizacijske strukture

Mrežne strukture noviji su oblici organiziranja i u osnovi radi se o organizacijskim jedinicama koje su umrežene, ali bez prisutnosti hijerarhije, najčešće informacijskim vezama. Mrežne organizacije ne poznaju sustav naredbi i nadzora, već funkcioniraju fleksibilno, a najčešće na načelu razmjene informacija. Naime, razmjena informacija najčešće je zadaća mreže. Mrežne strukture dijelimo na dinamične i statične.

- Dinamičnu mrežu** Žugaj (2005: 107) objašnjava na primjeru iz filmske industrije, dakle kulture. „U filmskoj industriji postoji čitava mreža različitih namještenika ili agenata – dizajneri, medijske kuće, distributeri, stručnjaci za marketing, režiseri, glumci, snimatelji, pisci i još puno drugih. Kada se jednom stvori projekt nekog budućeg filma, izdavačka kuća ih okuplja i stvara strukturu mreže. Svaki od namještenika može se po volji i prilici uključiti i isključiti iz projekta, pa je opravданo reći da se radi o dinamičnoj mreži.“ Žugaj grafički na sljedeći način prikazuje dinamičnu mrežu.

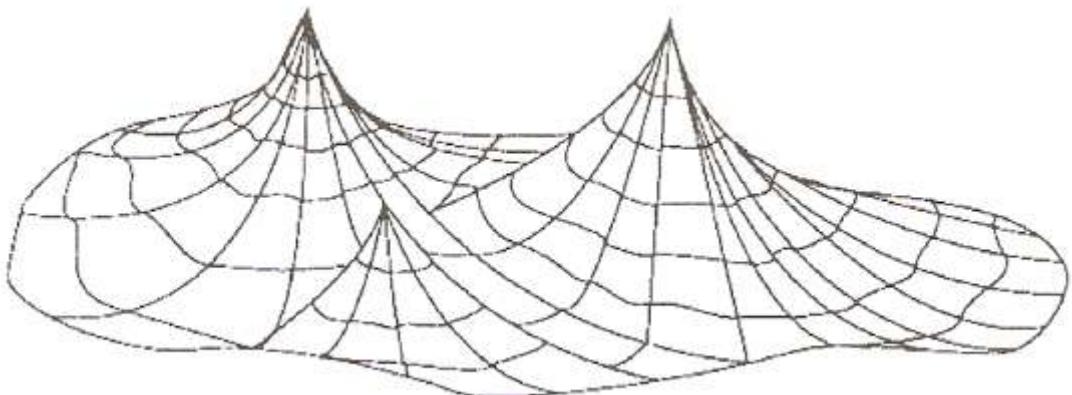
SLIKA 12. - PRIKAZ DINAMIČNE ORGANIZACIJE



- Statična mreža** za razliku od dinamične u institucionalnoj kulturi prisutna je kao dio virtualne organizacije koja povezuje službenike jedne institucije koji su dislocirani od sjedišta ili pak povezuje institucije u mreže radi razmjene informacija. Kao primjer statične mreže u kulturi imamo informacijski sustav knjižnične djelatnosti, koji omogućava građanima da u svojoj knjižnici dobiju podatak gdje postoji mogućnost posudbe naslova koji ih interesira ukoliko taj naslov nije dostupan u njihovoј knjižnici. Za razliku od dinamične mreže u kojoj se subjekti pojavljuju sukladno svom interesu i zadatku u statičnoj mreži svi subjekti i njihove zadaće puno su stabilnije definirane.

3. „**Ribarska“ mreža** kao organizacijska struktura model je potpuno nehijerarhijske strukture, koja samo privremeno može postati naoko hijerarhijska kada se neki od čvorova mreže uzdignu i preuzmu koordinaciju poslova. Ovakva organizacija pojavljuje se u virtualnim organizacijama ili u dijelovima projektnih organizacija koje su uspostavljene na snažnoj IT osnovi sa timskom podjelom poslova prema kojoj su timovi koorodinativni centri za pojedine faze projekta.

SLIKA 13. - PRIKAZ ORGANIZACIJSKE STRUKTURE „RIBARSKE“ MREŽE



4. **Hollywoodska organizacijska struktura** nazvana je po mjestu njezine primjene, a to su organizacijske strukture stvarane u proizvodnji filma. Naime, proizvodnju filma karakteriziraju visoki fiksni troškovi, vremenski određena razdoblja u kojima treba osigurati specijalizirane talente (umjetnike, kaskadere itd.) koji u visoko kreativnom procesu, predvođeni režiserom i producentima stvaraju krajnji proizvod, film. Ovaj oblik organizacijske strukture počiva na timskom radu, odnosno na „timu timova“. Hollywoodska organizacijska struktura danas se primjenjuje u mnogim suvremenim organizacijama, a dosta često je prepoznajemo u informatičkoj industriji. (Žugaj, Schatten, 2005: 112-113)

Novi modeli organizacijskih struktura

Među novim modelima organizacijske strukture (Horvat: 2007) navode se: inovativna, prilagodljiva, dinamična, te organizacija koja uči. Navedene organizacijske strukture Horvat definira na sljedeći način:

„Inovativna organizacija podrazumijeva planski i racionalan pristup, to jest, upravljanje inovacijskim procesima.“ (Horvat, 2007: 155)

„Strukturiranje prilagodljive organizacije mora počivati na usredotočenosti na potrošače..... Za prilagodljivu organizaciju od vitalne je važnosti optimalno kruženje informacija radi njihova pravodobnog plasiranja do pozicije odlučivanja.“ (Horvat, 2007: 157)

„Može se reći da dinamična organizacija osluškuje poteze i djelovanje potrošača, dobavljača, konkurenциje i ostalih organizacija. Menadžeri u tim organizacijama prate i analiziraju

promjene u društvu, ekonomiji i politici. Ti procesi nisu centralizirani, a niti formalizirani, već su standardne sastavnice svakodnevnog djelovanja.“ (Horvat, 2007: 160)

„Organizacija koja uči (learninig organization) uspostavlja mehanizme kritičkog vrednovanja postojećih znanja, te načine pribavljanja novih spoznaja. ... Riječ je o kolektivnom učenju usmjerenom, ponajprije, proizvodnji primjenjivih znanja.“ (Horvat, 2007: 161)

„Specifičnost virtualne organizacije je umrežavanje brojnih komponenti unutar i izvan organizacije. Umrežavaju se dobavljači, proizvođači, distributeri i kupci. Virtualna struktura omogućuje stalnu i brzu razmjenu informacija. Poslovno umrežavanje, u pravilu, potiče vođa organizacije, čiji osnovni cilj je koordinacija u provođenju temeljnih procesa.“ (Horvat, 2007: 164)

2.3.2. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJE U INSTITUCIJAMA KULTURE

Oblikovanje organizacije u institucijama kulture odvija se sukladno važećim propisima, te pod utjecajem određenih čimbenika. Čimbenike koji utječu na organizaciju možemo podijeliti na unutarnje i vanjske, pri čemu kao unutarnje prepoznajemo one čimbenike na koje institucija može utjecati, a vanjskima one koji proizlaze iz njezina okruženja, te na koje institucija u pravilu nema presudan utjecaj.

Unutarnji čimbenici su:

- misija, ciljevi i strategija – koje si postavi institucija ili utvrdi njezin osnivač ukazuje na potrebu osmišljenog i planskog djelovanja čime se ujedno nameće i potreba utvrđivanja svršishodne organizacije,
- zadaci i tehnologija – kao način i put za ostvarenje zacrtanih ciljeva, strategije i misije, pri čemu je svaki zadatak određena aktivnost, odnosno posao koji se obavlja primjenom različitih tehnologija,
- veličina institucije – koju možemo mjeriti različitim kriterijima, poput: broja zaposlenika, ostvarene dobiti ili uz pomoć nekog drugog kriterija kako bismo uveli podjelu na male, srednje i velike institucije u kulturi,
- ljudski potencijali – ključan su čimbenik za institucije u kulturi, te isto tako za njihovu organizaciju, na što osobito utječe znanje, iskustvo, te stručnost i profesionalnost raspoloživih ljudskih potencijala, te
- životni ciklus institucije – prolazeći kroz sve faze ciklusa stvara potrebu za prilagodbu organizacije trenutnoj fazi.

Vanjski čimbenici su:

- stupanj kulturnog razvoja – koji na izvjesni način uvjetuje i pozicionira instituciju unutar sustava institucionalne kulture i to na nekoliko načina, među kojima su najvažniji kroz: pravne i stručne standarde propisane na nacionalnoj i međunarodnoj razini, te uokvirene važećom kulturnom politikom i strategijom razvoja,
- stupanj znanstvene i tehnološke razvijenosti – važan je čimbenik koji u suvremenim uvjetima otvara brojne nove mogućnosti, osobito one koji bitno utječu na organizaciju i njezinu učinkovitost i racionalnost, te
- tržište kulture – na kojem prepoznajemo korisnike kulturnih proizvoda i usluga s jedne strane i kulturne stvaratelje i institucije s druge strane u pokušaju da uravnoteže potrebe korisnika i mogućnosti kulture.

Međutim, promjene u organizacijama institucionalne kulture ne događaju se slučajno niti spontano. One su uvijek potaknute nekim razlogom ili razlozima, među kojima kao najčešće možemo izdvojiti:

- kulturni razvoj i kulturnu politiku,
- kulturne potrebe,
- nove tehnologije, i
- organizacijski rast.

Kulturni razvoj ili promjene kulturne politike mogu biti vrlo jak poticaj za pokretanje promjena u organizaciji. Kao primjer možemo uzeti način financiranja institucionalne kulture gdje ćemo lako zapaziti kako institucije naslonjene pretežito ili potpuno na proračun svoga osnivača u pravilu nemaju potrebu za promjenama organizacije niti za poboljšavanjem njezine učinkovitosti i racionalnosti. Nasuprot tome institucije kulture koje pretežiti dio svoga prihoda ostvaruju na tržištu itekako preispituju učinkovitost i racionalnost svoje organizacije postavljajući se vrlo fleksibilno prema promjenama na bolje.

Kulturne potrebe koje institucije prepoznaju kod svojih korisnika mogu biti pokretač promjena u organizaciji, jer se upravo tim prilagodbama ostvaruju načela i funkcija javne službe u obavljanju djelatnosti kulture.

Nove tehnologije, poput pojave računalne tehnologije, također su snažan poticaj za provedbu organizacijskih prilagodbi. Danas je nezamislivo da institucije u kulturi djeluju bez svoga odraza u virtualnom svijetu što zahtijeva ponekad i vrlo ozbiljne organizacijske prilagodbe, sve u zavisnosti od toga koliko se institucija oslanja na djelovanje kroz virtualne mreže.

Organizacijski rast institucije u kulturi označio bi kvantitativno povećanje broja usluga i/ili proizvoda, odnosno korisnika koje će u određenom trenutku postati razlogom za organizacijsku prilagodbu.

Proces organiziranja u institucijama kulture možemo prikazati kroz devet faza, a to je utvrđivanje:

1. misije institucije,
2. ciljeva, politike i planova,
3. analize aktivnosti,
4. grupiranja aktivnosti i resursa,
5. delegiranja ovlasti,
6. horizontalne i vertikalne koordinacije,
7. izbora ljudskih potencijala,
8. vođenja i
9. nadzora.

Prema Novaku i Sikavici (1992: 424-430) koraci u organiziranju su sljedeći:

1. Identificiranje organizacijskih problema – u ovom koraku potrebno je prepoznati probleme, odnosno disfunkcije u postojećoj organizaciji.
2. Utvrđivanje zadataka organizacije – predstavlja drugi korak u kojem se donosi odluka o pokretanju postupka u kojem će se definirati promjene koje treba provesti u organizaciji.
3. Snimanje i analiza postojećeg stanja – treći je korak koji ima za cilj prikupiti dovoljno informacija i analizirati ih kako bi se stekao što detaljniji uvid u organizaciju i uočene probleme.

4. Traženje najpovoljnije organizacije – u ovom koraku potrebno je razmotriti sve raspoložive mogućnosti, te svaku od mogućnosti ispitati kako bi se provelo vrednovanje mogućnosti i pronašlo odgovarajuće organizacijsko rješenje.
5. Predlaganje nove organizacije – peti je korak u kojem se pronađeno organizacijsko rješenje pretvara u prijedlog odluke o organizacijskim promjenama, te formalno donošenje odluke.
6. Uvođenje nove organizacije – posljednji je korak u kojem se donesena odluka provodi u praksu i uspostavlja utvrđena organizacija.

Akti kojima se uređuje organizacija institucija u kulturi su:

- statut kao najvažniji opći akt koji ima konstitutivni karakter za instituciju, te kojim se uređuju sva temeljna pitanja organizacije;
- pravilnici, među kojima je i pravilnik ili pravilnici o unutarnjoj organizaciji, sistematizaciji poslova i radnih zadataka, te drugih pitanja važnih za organizaciju;
- odluke uprave kojima se rješava neko od pitanja vezanih uz organizaciju.

Oblikovanje organizacije tako predstavlja završni čin procesa projektiranja organizacije.

2.4. ARHIVI

2.4.1. ARHIVSKA DJELATNOST

Arhivska djelatnost obavlja se kao javna služba obvezno na cijelom području Republike Hrvatske. Arhivsku djelatnost obavljaju, kao javne ustanove, Hrvatski državni arhiv, područni državni arhivi, te arhivi jedinica lokalne samouprave i uprave. Određene poslove arhivske službe mogu, kao ustanove, obavljati specijalizirani i privatni arhivi, na način uređen zakonom i drugim propisima.

Hrvatski državni arhiv, kao središnji i matični državni arhiv, obavlja arhivsku službu u odnosu na arhivsko i registraturno gradivo državnih tijela, državnih i javnih ustanova i poduzeća, obitelji i pojedinaca, te pravnih osoba čija se djelatnost prostirala ili se prostire na čitavom ili većem dijelu Republike Hrvatske, odnosno koja ima značenje za Republiku Hrvatsku.

Područni državni arhivi obavljaju arhivsku službu u odnosu na arhivsko i registraturno gradivo državnih tijela, pravnih osoba s javnim ovlastima i javnih službi koje obavljaju djelatnost na području jedne ili više jedinica lokalne samouprave i uprave i u odnosu na gradivo koje nastaje na području djelovanja toga arhiva.

Arhivi jedinica lokalne samouprave i uprave čuvaju, zaštićuju, obrađuju i koriste javno arhivsko gradivo tijela lokalne samouprave i uprave i njihovih javnih službi.

Specijalizirani i privatni arhivi (sveučilišni arhivi, gospodarski arhivi, arhivi vjerskih zajednica, arhivi banaka i dr.) mogu prikupljati i čuvati arhivsko i registraturno gradivo nastalo radom svojih osnivača i drugih domaćih pravnih i fizičkih osoba.

TABLICA 1. - DRŽAVNI ARHIVI OD 1996. DO 2008.

| DRŽAVNI ARHIVI | 1996. | 1999. | 2002. | 2005. | 2008. |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ARHIVI | 15 | 13 | 14 | 14 | 15 |
| PROSTORIJE ARHIVA m² | 46.649 | 44.664 | 46.318 | 52.539 | 54.282 |
| ARHIVSKI FONDOVI I ZBIRKE | 8.618 | 9.663 | 11.166 | 12.660 | 13.291 |
| KORISNICI | 7.611 | 10.185 | 8.412 | 10.991 | 9.329 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

2.4.1.1 ORGANIZACIJA ARHIVSKE DJELATNOSTI

Državni arhivi:

- provode mjere zaštite arhivskoga gradiva u arhivu i brinu za njegovu sigurnost,
- sređuju, popisuju i objavljaju arhivsko gradivo, te ga daju na korištenje,
- obavljaju stručni nadzor nad čuvanjem i odabiranjem arhivskoga gradiva koje se nalazi izvan arhiva i određuje mjere njegove zaštite,
- provode neposredan nadzor nad radom arhiva i drugih imatelja arhivskoga gradiva izvan sustava državnih arhiva,
- preuzimaju javno arhivsko gradivo,
- prikupljaju privatno arhivsko gradivo otkupom, poklonom ili pohranom,
- obavljaju sigurnosno i zaštitno snimanje arhivskoga gradiva, te restauratorske i konzervatorske poslove u vezi s arhivskim gradivom,
- daju podatke, izvratke iz dokumenata i ovjerovljene prijepise na zahtjev korisnika,
- izrađuju i objavljaju obavijesna pomagala za pojedine arhivske fondove i zbirke,
- organiziraju predavanja, tečajeve i druge oblike stručnog osposobljavanja i usavršavanja arhivskog osoblja,
- priređuju izložbe, predavanja i provode druge oblike kulturne djelatnosti radi poticanja zanimanja za arhivsko gradivo i arhivsku djelatnost,
- surađuju međusobno i s drugim ustanovama kulture, znanstvenim i srodnim ustanovama dokumentacijske i informacijske službe radi unapređenja arhivske djelatnosti i znanstvenoga rada u području arhivistike, pomoćnih povijesnih i informacijskih znanosti,
- obavljaju i druge poslove određene propisima.

TABLICA 2. - ARHIVSKI FONDOVI I ZBIRKE DRŽAVNIH ARHIVA U 2008.

| DRŽAVNI ARHIVI U 2008. | ARHIVSKI FONDOVI I ZBIRKE | | | |
|-------------------------------|----------------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| | UKUPNO | | SREĐENI | |
| | BROJ FONDOVA | DUŽNI METRI | BROJ FONDOVA | DUŽNI METRI |
| UKUPNO | 13.291 | 95.340 | 9.073 | 62.068 |
| HRVATSKI DRŽAVNI ARHIV | 1.811 | 24.131 | 1.123 | 14.984 |
| DRŽAVNI ARHIV U BJELOVARU | 1.203 | 2.893 | 1.133 | 2.574 |
| DRŽAVNI ARHIV U DUBROVNIKU | 453 | 5.137 | 389 | 4.724 |
| DRAŽVNI ARHIV U GOSPIĆU | 210 | 1.072 | 57 | 380 |
| DRŽAVNI ARHIV U KARLOVCU | 464 | 2.896 | 350 | 2.333 |
| DRŽAVNI ARHIV U OSIJEKU | 1.906 | 10.633 | 1.465 | 5.599 |

| | | | | |
|---------------------------|-------|--------|-------|--------|
| DRŽAVNI ARHIV U PAZINU | 892 | 4.313 | 546 | 1.399 |
| DRŽAVNI ARHIV U RIJECI | 909 | 5.894 | 702 | 4.759 |
| DRŽAVNI ARHIV U SISKU | 903 | 1.830 | 615 | 1.215 |
| DRŽAVNI ARHIV U SL. BRODU | 955 | 3.299 | 605 | 2.067 |
| DRŽAVNI ARHIV U SPLITU | 630 | 5.956 | 210 | 3.126 |
| DRŽAVNI ARHIV U ŠTRIGOVI | 256 | 2.375 | 1 | 12 |
| DRŽAVNI ARHIV U VARAŽDINU | 822 | 8.100 | 451 | 4.422 |
| DRŽAVNI ARHIV U ZADRU | 669 | 5.133 | 306 | 3.606 |
| DRŽAVNI ARHIV U ZAGREBU | 1.208 | 11.678 | 1.120 | 10.868 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Radi ostvarenja svojih zadaća, državni arhivi stručnim i znanstvenim metodama istražuju i proučavaju pitanja zaštite kulturnih dobara, arhivistike, pomoćnih povijesnih i informacijskih znanosti, suvremenih oblika strojne obrade podataka i srodnih disciplina.

Državni arhivi mogu objavljivati gradivo i izdavati druge stručne publikacije iz svoga djelokruga, izrađivati i objavljivati znanstvene studije, organizirati znanstvene i stručne skupove, biti nositelji znanstvenih i stručnih projekata ili sudjelovati u ostvarenju znanstvenih i stručnih projekata drugih ustanova.

Hrvatski državni arhiv:

- vodi registar arhivskih fondova i zbirki Republike Hrvatske,
- obavlja informativno-dokumentacijsku službu o arhivskom gradivu na području Republike Hrvatske,
- vodi evidencije o arhivskom gradivu u inozemnim arhivima koje je od značenja za Republiku Hrvatsku, kao i o arhivskom gradivu iseljene Hrvatske,
- vodi Upisnik svih arhiva u Republici Hrvatskoj,
- vodi Upisnik vlasnika arhivskoga gradiva Republike Hrvatske u privatnom vlasništvu,
- vodi evidenciju osoba zaposlenih u državnim arhivima,
- izrađuje plan školovanja i drugih oblika izobrazbe stručnog arhivskog osoblja,
- daje mišljenje ministru kulture o programima rada državnih arhiva,
- obavlja i druge stručne poslove predviđene zakonom.

U sastavu Hrvatskoga državnog arhiva djeluje:

- Hrvatska kinoteka kao nacionalni filmski arhiv, koja čuva i provodi mjere zaštite i restauracije filmskog i ostalog audiovizualnog gradiva,
- Središnji laboratorij za fotografiju, mikrografiju i reprografiju,
- Središnji laboratorij za konzervaciju i restauraciju arhivskoga gradiva,
- Zavod za arhivistiku i pomoćne povijesne znanosti, te
- Razvojna služba.

Državni arhivi mogu osnivati sabirne centre (međuarhive) kao svoje podružnice, u svrhu prikupljanja, odabiranja, čuvanja i sređivanja registraturnoga i arhivskoga gradiva.

Arhivi obvezno vode:

- knjigu primljenoga arhivskog gradiva, opći našastar arhivskog gradiva i našastare za pojedine fondove i zbirke, knjigu pohranjenoga arhivskog gradiva, knjigu

snimljenoga arhivskog gradiva, te knjigu restauriranoga i konzerviranoga arhivskoga gradiva,

- evidenciju o stvarateljima i imateljima arhivskoga i registraturnoga gradiva na svom području,
- evidenciju o korištenju arhivskoga gradiva.

Izradom obavijesnih pomagala i davanjem stručnih i znanstvenih obavijesti, arhivi se povezuju u jedinstveni informacijski sustav, uključuju u opći informacijski sustav Republike Hrvatske i u međunarodne sustave prijenosa obavijesti.

2.4.1.2 ZAPOSLENICI U ARHIVIMA

Složenost i zahtjevnost arhivske djelatnosti nameće potrebu zapošljavanja stručno kompetentnih djelatnika za obavljanje poslova na obradi i čuvanju arhivske građe. Promotrimo li podatke o strukturi zaposlenih u državnim arhivima u razdoblju od 1996. – 2008. uočit ćemo kako je broj zaposlenika arhivske struke u tom razdoblju povećan za 76 zaposlenika, dok je broj ostalih zaposlenika uvećan za 42 osobe.

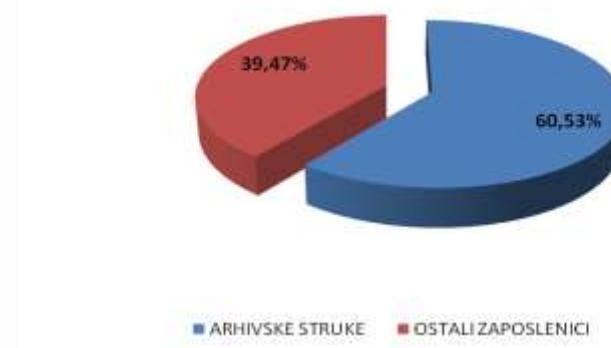
TABLICA 3. - STRUKTURA ZAPOSLENIH U DRŽAVnim ARHIVIMA OD 1996. DO 2008.

| DRŽAVNI ARHIVI | 1996. | 1999. | 2002. | 2005. | 2008. |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| UKUPNO ZAPOSLENIH | 333 | 358 | 376 | 430 | 451 |
| ARHIVSKE STRUKE | 197 | 230 | 243 | 258 | 273 |
| OSTALI ZAPOSLENICI | 136 | 128 | 133 | 172 | 178 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Prema podacima iz 2008. zaposlenici arhivske struke činili su 60,5%, dok je drugih zaposlenika bilo 39,5%. Ovaj omjer koji se kroz vrijeme povećava u korist zaposlenika arhivske struke omogućava postizanje viših stručnih standarda u radu arhiva, te povećava sposobnost organizacije u izvršavanju stručnih poslova.

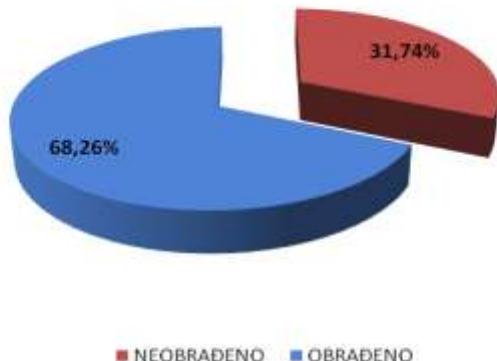
SLIKA 14. - ODNOS STRUČNIH I DRUGIH ZAPOSLENIKA U DRŽAVnim ARHIVIMA U 2008.



2.4.1.3 ARHIVSKA GRAĐA

Uvažavajući da je jedna od zadaća arhiva sređivanje, popisivanje i objavljivanje arhivske građe, odnosno obrada građe koju čuvaju, razmotrit ćemo pokazatelje o stupnju obrađenosti gradiva u 2008. Upravo ti pokazatelji svjedoče sustavan rad arhivskih djelatnika i 68,2% obrađene arhivske građe.

SLIKA 15. - PRIKAZ STUPNJA OBRAĐENOSTI ARHIVSKE GRAĐE U DRŽAVnim ARHIVIMA U 2008.



Uz obradu građe jedan od značajnih arhivskih poslova je učiniti arhivsku građu dostupnu korisnicima sukladno njihovim potrebama. Prema podacima o korištenju arhivske građe u 2008. registrirano je više od 7 milijuna korisnika usluga. Najveći broj usluga pružen je kroz preglede arhivskih predmeta (spisa), dok je znatno manji broj korisnika tražio usluge arhivske knjižnice.

TABLICA 4. - KORIŠTENJE ARHIVSKE GRAĐE U DRŽAVnim ARHIVIMA U 2008.

| DRŽAVNI ARHIVI U 2008. | REGISTRIRANI KORISNICI (000) | KORIŠTENJE GRAĐE | | ARHIVSKE KNJIŽNICE | |
|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|
| | | POSJETI ČITAONICI | PREGLEDI PREDMETA | KORISNICI | KORIŠTENE JEDINICE |
| UKUPNO | 7.046 | 21.389 | 76.665 | 2.283 | 8.359 |
| HRVATSKI DRŽAVNI ARHIV | 886 | 6.750 | 13.897 | 253 | 1.551 |
| DRŽAVNI ARHIV U BJELOVARU | 213 | 320 | 947 | 17 | 31 |
| DRŽAVNI ARHIV U DUBROVNIKU | 214 | 2.134 | 1.379 | 214 | 2.904 |
| DRAŽVNI ARHIV U GOSPIĆU | 49 | 75 | 56 | 3 | 3 |
| DRŽAVNI ARHIV U KARLOVCU | 162 | 682 | 3.427 | 9 | 79 |
| DRŽAVNI ARHIV U OSIJEKU | 187 | 772 | 650 | 187 | 317 |
| DRŽAVNI ARHIV U PAZINU | 99 | 647 | 131 | 26 | 130 |
| DRŽAVNI ARHIV U RIJECI | 1.153 | 3.600 | 1.949 | 905 | 709 |
| DRŽAVNI ARHIV U SISKU | 85 | 77 | 243 | 10 | 14 |
| DRŽAVNI ARHIV U SL. BRODU | 331 | 250 | 1.475 | 50 | 100 |
| DRŽAVNI ARHIV U SPLITU | 325 | 720 | 2.886 | 125 | 642 |
| DRŽAVNI ARHIV U ŠTRIGOVI | 12 | 40 | 168 | 0 | 0 |
| DRŽAVNI ARHIV U VARAŽDINU | 97 | 228 | 10.500 | 33 | 172 |
| DRŽAVNI ARHIV U ZADRU | 253 | 1.618 | 4.807 | 71 | 307 |
| DRŽAVNI ARHIV U ZAGREBU | 2.980 | 3.476 | 34.150 | 380 | 1.400 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

U okviru arhivske djelatnosti arhivi organiziraju tematske izložbe, najčešće u cilju prezentacije arhivske građe, njezina bogatstva i raznolikosti. Izložbena djelatnost arhiva zahtijeva i odgovarajuće organizacijske preduvjete, što potvrđuju i podaci iskazani u tablici, jer tu djelatnost ne ostvaruju svi arhivi.

TABLICA 5. - IZLOŽBENA DJELATNOST U DRŽAVnim ARHIVIMA U 2008.

| DRŽAVNI ARHIVI U 2008. | IZLOŽBE | |
|-------------------------------|----------------|---------------------|
| | BROJ | POSJETITELJI |
| UKUPNO | 46 | 63.764 |
| HRVATSKI DRŽAVNI ARHIV | 6 | 1.200 |
| DRŽAVNI ARHIV U BELOVARU | 0 | 0 |
| DRŽAVNI ARHIV U DUBROVNIKU | 5 | 50.000 |
| DRŽAVNI ARHIV U GOSPIĆU | 1 | 3.500 |
| DRŽAVNI ARHIV U KARLOVCU | 0 | 0 |
| DRŽAVNI ARHIV U OSIJEKU | 4 | 694 |
| DRŽAVNI ARHIV U PAZINU | 1 | 100 |
| DRŽAVNI ARHIV U RIJECI | 18 | 3.100 |
| DRŽAVNI ARHIV U SISCU | 3 | 820 |
| DRŽAVNI ARHIV U SL. BRODU | 4 | 2.500 |
| DRŽAVNI ARHIV U SPLITU | 2 | 750 |
| DRŽAVNI ARHIV U ŠTRIGOVI | 0 | 0 |
| DRŽAVNI ARHIV U VARAŽDINU | 0 | 0 |
| DRŽAVNI ARHIV U ZADRU | 1 | 100 |
| DRŽAVNI ARHIV U ZAGREBU | 1 | 1.000 |

Državni arhivi osnivaju se sukladno administrativno-teritorijalnom ustroju države. I unatoč legislativnome poticanju rada i financiranja arhiva jedinica lokalne uprave i samouprave, specijalnih i privatnih arhiva, zbog povijesnih okolnosti, nepostojanja interesa lokalne uprave i tradicije arhivske službe, konstituiranje navedenih ustanova nije zaživjelo, i teže se može očekivati da će gradovi i općine u većoj mjeri osnivati vlastite arhive, pa će razvoj mreže državnih arhiva i dalje biti osnovnim oblikom jačanja arhivske službe u Republici Hrvatskoj.

Uzroci zbog kojih, premda za to postoje zakonske mogućnosti, nije ostvaren brojniji osnutak arhiva lokalne samouprave (komunalna arhivska služba) ni specijaliziranih i privatnih arhiva, jesu:

- država se tradicionalno skrbi o cijelokupnome arhivskome gradivu, a ne samo o onome koje nastaje radom njezinih tijela, čime su druge institucije destimulirane za otvaranjem novih arhiva;
- nije uveden sustav po kojemu bi jedinice lokalne samouprave morale snositi troškove zaštite i obrade svojega gradiva;
- nije dana mogućnost osnutka novih arhiva u sastavu, po uzoru na knjižnice u sastavu te znanstvene i visokoškolske institute i zavode, čime se stvara predodžba o velikim organizacijskim i finansijskim zahtjevima što bi ih jedinice lokalne samouprave imale osnutkom samostalnih javnih ustanova.

U skladu je s najnovijom politikom širenja spremišnih kapaciteta i politikom decentralizacije arhivske službe težnja da se osnivaju otočna spremišta vezana za matične arhive.

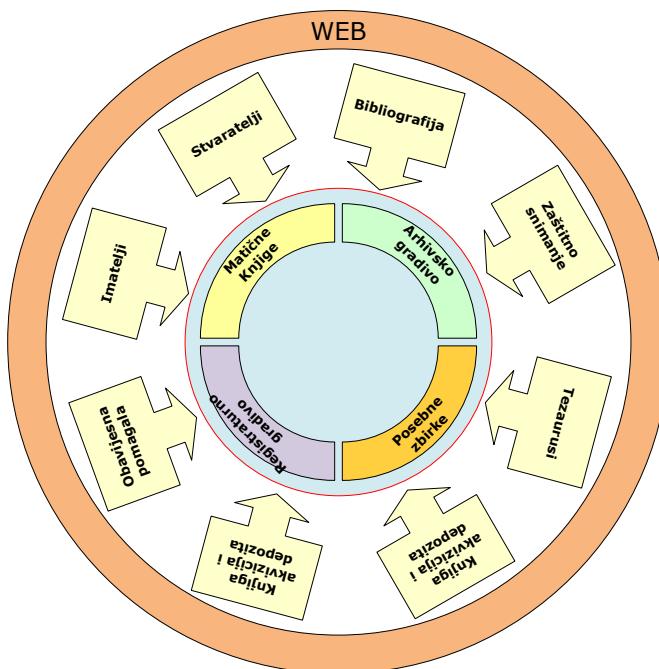
Isto se tako traži da se u zakon unesu izmjene kojima bi se potaknuo osnutak međuarhiva i zapošljavanje visokoobrazovanih osoba; ako opseg posla to ne opravdava, posao bi se povjerio ovlaštenome davatelju usluga.

Osnutak četiri-pet novih arhiva trebalo bi kooperativno programirati s ciljem smanjivanja operativnih troškova i globaliziranja stručnih resursa. To se odnosi na preuzimanje i dugoročno čuvanje elektroničkih zapisa, razvitak metodologije vrjednovanja te stvaranje centara izvrsnosti.

Unutar državne arhivske mreže traži se izmjena zakonske regulative u kontekstu razdvajanja savjetodavne i inspekcijske funkcije arhivskih ustanova.

Osuvremenjavanje rada državnih arhiva pod utjecajem informatičke tehnologije potaklo je ideju integriranja podataka i usluga arhiva te upravljanja poslovnim procesima imatelja gradiva.

SLIKA 16. – IDEJA INTEGRIRANJA PODATAKA I USLUGA ARHIVA³



2.4.2. HRVATSKI DRŽAVNI ARHIV

Hrvatski državni arhiv kao središnji i matični državni arhiv čuva, zaštićuje, stručno obrađuje i daje na korištenje arhivsko i registraturno gradivo državnih tijela, državnih i javnih ustanova i poduzeća te pravnih osoba, obitelji i pojedinaca čija se djelatnost prostirala ili se prostire na

³ Vlatka Lemić, Hrvoje Čabradić, *Arhinet 2.0 – nove tehnologije, nove funkcionalnosti, Savjetovanje u Radencima, 2009.*

čitavom ili većem dijelu Republike Hrvatske, odnosno ima značenje za čitavu Republiku Hrvatsku. U nastojanju da memoriju hrvatskoga naroda učini što dostupnijom cjelokupnoj javnosti, arhiv omogućuje korištenje gradiva svim istraživačima pod jednakim uvjetima.

2.4.2.1 POVIJEST

Razvoj arhiva kao središnje hrvatske arhivske ustanove odvijao se paralelno s razvojem sustava zaštite nacionalne arhivske baštine. U srednjem vijeku isprave i spise Kraljevine Hrvatske čuvali su banovi, banovci, protonotari i Zagrebački kaptol. Hrvatski sabor od 17. stoljeća sustavnije radi na popisivanju i zaštiti najvrednijega gradiva Kraljevine Dalmacije, Hrvatske i Slavonije. Temeljem saborske odluke 1643. zemaljski blagajnik Ivan Zakmardi de Diankovec daje izraditi na zemaljski trošak posebnu škrinju povlastica Kraljevine u koju se, zajedno s popisom, pohranjuju zemaljske isprave, zakoni i povlastice. Time su postavljeni temelji današnjega Hrvatskog državnog arhiva. Kako su banovi, banovci i protonotari službene spise zadržavali kod sebe, Sabor s vremenom donosi niz propisa o predaji službenih spisa u Arhiv Kraljevine, te 1744. donosi odluku o imenovanju Ladislava Kiralya prvim zemaljskim arhivarom. Godine 1745. daje mu posebnu uputu, prvu kod nas poznatu, o sređivanju, izlučivanju, signiranju, popisivanju i čuvanju spisa Kraljevine. Kako se Škrinja privilegija čuvala u sakristiji Zagrebačke katedrale, Sabor 1752. zahtijeva da se premjesti u Sabornicu na Markovu trgu što je i učinjeno 1764. Godine 1770. Hrvatski sabor donosi posebne mjere zaštite tih prostorija u kojima su se, osim škrinje i Arhiva Kraljevine čuvali i spisi Zagrebačke županije i Sudbenoga stola. U vrijeme Hrvatskog kraljevskog vijeća (1767-1779) u Banskoj Hrvatskoj započinje sustavno odvajanje tekućeg kancelarijskog gradiva od onoga koje ima povijesni značaj. Sređuju se i popisuju arhivi najvažnijih grana uprave, kaptolski arhivi i Arhiv Kraljevine. Od 1791. do 1797. sastavljeni su prvi elenhi i repertoriji pojedinih skupina spisa (Sabor, Banski spisi, Spisi protonotara, Konferencije). Ivan Zrnčić bio je prvi stalni arhivist Kraljevinskog arhiva, postavljen na to mjesto 1800.

Od sredine 19. stoljeća započinje proces prerastanja Kraljevinskog arhiva u samostalnu ustanovu za čuvanje i obradu arhivskoga gradiva. Ban Josip Jelačić imenovao je 1848. Ivana Kukuljevića Sakcinskog upraviteljem Arhiva. U skladu s novim pristupom arhivskome gradivu kao sastavnome dijelu kulturne baštine neke zemlje, prvom restitucijom arhivskoga gradiva iz inozemstva (1849-1853) u Arhiv je iz Budimpešte vraćen dio spisa hrvatske provenijencije: spisi grofova Zrinskih, knezova Frankopana i drugih hrvatskih plemičkih obitelji (Neoregistrata acta), spisi ukinutih isusovačkih, pavlinskih i drugih samostana u Hrvatskoj koji su se čuvali pri Ugarskoj komori, spisi Hrvatskog kraljevskog vijeća te hrvatski spisi Kraljevskog Ugarskog namjesničkog vijeća itd. Po nalogu ugarske vlade ban Khuen-Hédervary je starije i važnije spomenute spise 1885. ponovo vratio u Budimpeštu. Za Ivana Kukuljevića započelo je i sustavno objavljivanje arhivskoga gradiva kao povijesnog izvora.

Nakon Hrvatsko-ugarske nagodbe (1868) Kraljevski zemaljski arhiv postaje pomoćni ured Kraljevsko hrvatsko-slavonsko-dalmatinske zemaljske vlade koja 1870. donosi Zakon o Zemaljskom arhivu u Zagrebu s odredbama o korištenju gradiva. Tako se Arhiv otvorio javnosti, poglavito znanstvenoj. Povjesničar Tadija Smičiklas dobio je od Zemaljske vlade dozvolu za rad studenata u Arhivu. Arhiv počinje 1899. izdavati i svoje glasilo (Vjestnik kr. hrv.-slav.-dalm. zemaljskog arkiva). U istom periodu u Arhiv dolazi značajno gradivo vojnih ustanova i pojedinih županija.

Gradnja Kraljevske sveučilišne biblioteke i Kraljevskog zemaljskog arhiva prema nacrtima prvonagrađenoga natječajnog rada arhitekta Rudolfa Lubynskog započela je 21. veljače 1911., a zgrada je na korištenje predana 29. studenoga 1913. Rudolf Lubynski (1873-1935) bio je učenik poznatog arhitekta J. Durma na Visokoj tehničkoj školi u Karlsruheu, a s njim je

surađivao i na izgradnji Sveučilišne knjižnice u Heidelbergu. Djelovao je u Offenbergu, Kölnu i Freiburgu, a bio je i jedan od najproduktivnijih zagrebačkih arhitekata.

Godine 1913. dovršena je zgrada namjenski građena za Sveučilišnu knjižnicu i Zemaljski arhiv, u kojoj se Arhiv i danas nalazi. U prosincu 1918. u Arhiv dolaze iz Budimpešte spisi Hrvatskog ministra zajedno s gradivom Hrvatske dvorske kancelarije i s hrvatskim spisima austrijskih ministarstava. Spisi koje je u Budimpeštu 1885. prenio ban Khuen-Hédervary vraćeni su u Arhiv tek 1958. i 1960. Status Arhiva kao samostalne ustanove formalno je potvrđen u međuratnome razdoblju te se od 1923. pod nazivom Kr. Državni arhiv odvaja od uprave. U drugoj polovici 20. st. postaje hrvatski matični arhiv i postupno raste osnivanjem pojedinih organizacijskih jedinica koje će preuzeti specifične funkcije arhivske službe (laboratoriji, Kinoteka i dr).

Ova danas najznačajnija palača hrvatske secesije, uspjeli spoj rane bečke secesije i moderne europske, poglavito njemačke arhitekture s početka 20. stoljeća, zamišljena je kao samostalna zgrada u perivoju (duga 80 a široka 46 m, od armiranoga betona i željezne konstrukcije), dobro uklapljena u urbanistički model Donjega grada (zagrebačka *Zelena potkova*). Visoka polukupola nad glavnom velikom čitaonicom u središnjem dijelu palače, sa četiri stupa na kojima se nalaze po četiri sove koje nose globuse, savršen su izričaj identiteta knjižnice. Pročelja sa alegorijama četiri sveučilišne znanosti (filozofije, medicine, prava i teologije) Roberta Frangeša i zabat južnoga pročelja s alegorijom knjižarstva Rudolfa Valdeca skladno se uklapaju u cjelovitu i jednostavnu, a istodobno monumentalnu viziju graditeljstva.

Na uređenju unutrašnjosti reprezentativnog prostora velike čitaonice sudjelovali su ponajbolji hrvatski slikari i kipari koji su stasali i odškolovali se u velikim europskim centrima – Parizu, Beču, Münchenu.

Na južnome zidu velike čitaonice (iznad galerije na kojoj je od 1997. smješten dio najstarijega knjižnog fonda Knjižnice HDA osnovane 1855.) veliko je platno Razvitak hrvatske kulture Vlahe Bukovca (Prag 1913). Iznad glavnog izlaza iz dvorane te lijevo i desno od izlaza nalaze se platna Mirka Račkog Znanost u Starom vijeku, Znanost u Srednjem vijeku te Znanost u Novom vijeku. Veliku čitaonicu urešava i friz od trideset dva ukrasna odlivena reljefa Mile Vodsedalekove u drvenoj oplati s varijacijama motiva dječaka s knjigom te četiri lika filozofa.

Do 1996. Hrvatski državni arhiv bio je smješten u istočnom krilu zgrade. Zakonom o prenošenju vlasništva i osnivačkih prava nad Nacionalnom i sveučilišnom bibliotekom u Zagrebu na Republiku Hrvatsku (NN 21/1995) Hrvatskome državnom arhivu dodijeljena je na korištenje zgrada u cijelosti. Od tada započinje obnova najljepše secesijske palače u nas. Na zgradi koja nesumnjivo predstavlja značajno djelo našeg graditeljskog nasljeđa, unatrag 10 godina, provedeni su restauratorsko-konzervatorski zahvati velikog opsega s posebnom pažnjom i odgovornošću. Obnovljena su spremišta arhivskog gradiva, sve krovne plohe, potkovlja i krovište velike čitaonice, prostori velike čitaonice, prostorije kataloga i izdavanja knjiga te atrija, reprezentativni stubišni prostori, uređene su uredske prostorije u prizemlju i na katu, adaptirane su nekadašnje tehničke prostorije u podrumu za potrebe Središnjeg fotolaboratoriјa (useljen 2007.) te Središnjeg laboratoriјa za konzervaciju i restauraciju (useljen 2001.) te mnogi drugi zahvati.

Radovi obnove izvedeni su prema arhitektonsko-konzervatorskom projektu Hrvatskog restauratorskog zavoda iz Zagreba te prijedlozima Instituta građevinarstva Hrvatske.

Prema ocjeni stručnjaka, današnje je sjedište Hrvatskoga državnog arhiva nadahnut i jedinstven primjer prožimanja kreativne arhitekture, dekorativne simbolike i funkcionalnosti. U

anketi časopisa Čovjek i prostor nekoliko uvaženih arhitekata i povjesničara umjetnosti upravo je ovu zgradu proglašilo "realizacijom 20. stoljeća" u Hrvatskoj. Ona je metom stručnih obilazaka arhitekata, građevinara i povjesničara umjetnosti iz cijele Europe i ujedno trajnom obvezom svih odgovornih u Hrvatskoj za očuvanje naše baštine. Sustavnim djelovanjem (restauriranjem, konzerviranjem i obnavljanjem te promicanjem javnih korisničkih funkcija) u cijelosti će se vratiti njezin nekadašnji sjaj i sačuvati humanistička poruka za buduće generacije.

2.4.2.2 DJELATNOST I USTROJ

Djelatnost Hrvatskog državnog arhiva možemo podijeliti u dvije sastavnice, a to je propisima utvrđena djelatnost, te djelatnosti koje obavlja kao matični (središnji) arhiv Republike Hrvatske.

Hrvatski državni arhiv kao i svi ostali državni arhivi:

- provodi mjere zaštite arhivskoga gradiva u arhivu,
- sređuje, popisuje i objavljuje arhivsko gradivo te ga daje na korištenje,
- stručno nadzire čuvanje i odabir arhivskoga gradiva izvan arhiva,
- neposredno nadzire rad arhiva i drugih imatelja izvan sustava državnih arhiva,
- preuzima javno te prikuplja privatno arhivsko gradivo otkupom, poklonom ili pohranom,
- obavlja sigurnosno i zaštitno snimanje te konzerviranje i restauriranje arhivskoga gradiva,
- daje podatke i izdaje ovjerovljene prijepise na zahtjev korisnika,
- izrađuje i objavljuje obavijesna pomagala za pojedine arhivske fondove i zbirke itd.

Hrvatski državni arhiv kao matični arhiv Republike Hrvatske:

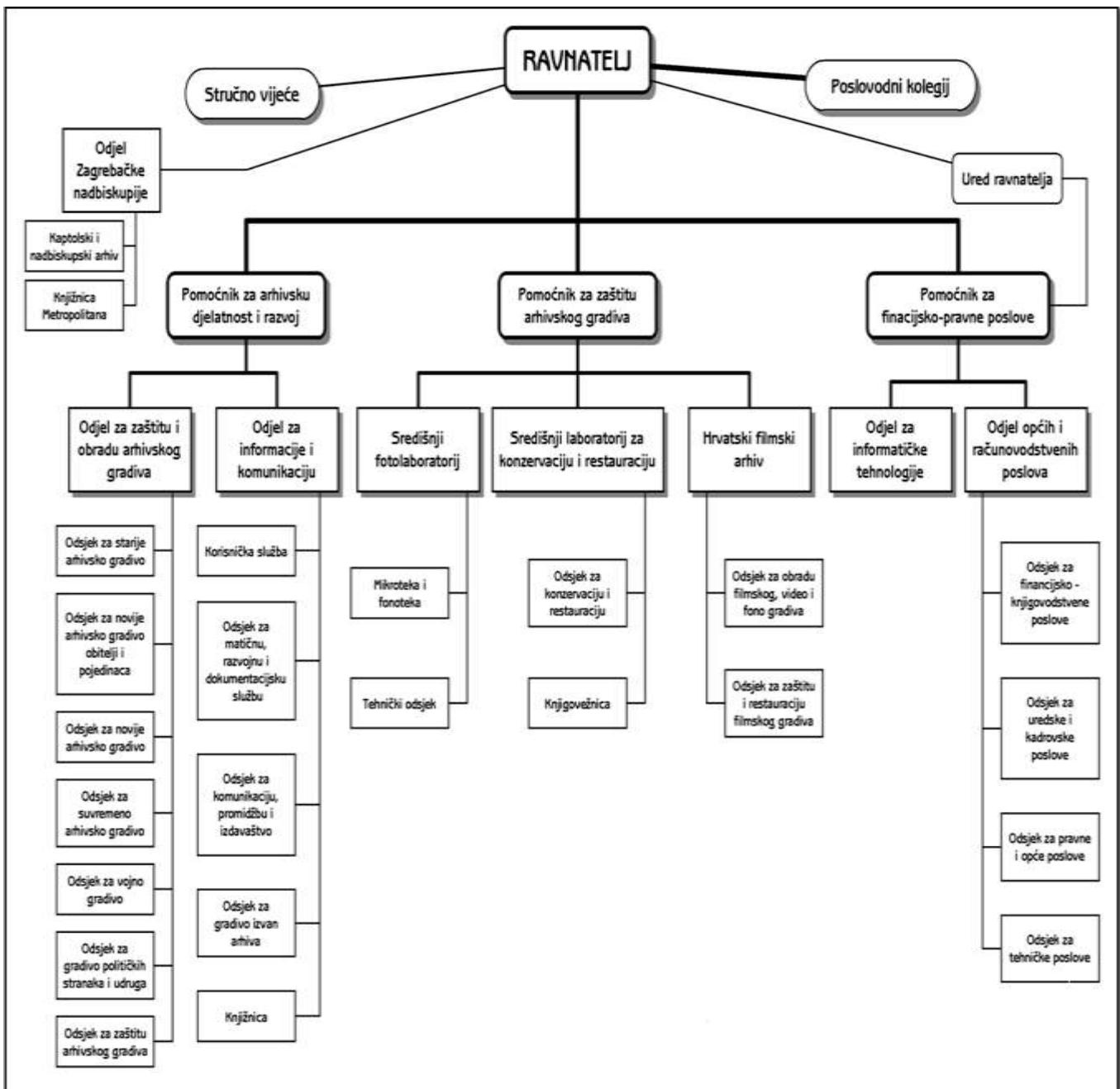
- vodi registar fondova i zbirki Republike Hrvatske,
- obavlja informativno – dokumentacijsku službu o arhivskome gradivu na području Republike Hrvatske,
- vodi evidencije o arhivskome gradivu u inozemnim arhivima koje je od značenja za Republiku Hrvatsku kao i o arhivskome gradivu iseljene Hrvatske,
- vodi Upisnik svih arhiva i Upisnik vlasnika arhivskoga gradiva Republike Hrvatske u privatnom vlasništvu,
- daje mišljenje ministru kulture o programima rada državnih arhiva,
- izrađuje plan školovanja i drugih oblika stručne izobrazbe.

Prema dokumentima Hrvatski državni arhiv ima sljedeće ustrojštve jedinice:

- Odjel za zaštitu i obradu arhivskog gradiva
 - Odsjek za starije arhivsko gradivo (do 1868)
 - Odsjek za novije arhivsko gradivo obitelji i pojedinaca
 - Odsjek za novije arhivsko gradivo (1868-1945)
 - Odsjek za suvremeno arhivsko gradivo
 - Odsjek za vojno gradivo
 - Odsjek za gradivo političkih stranaka i udruga
 - Odsjek za zaštitu arhivskoga gradiva
- Odjel za informacije i komunikaciju
 - Korisnička služba
 - Odsjek za matičnu, razvojnu i dokumentacijsku službu

- Odsjek za komunikacije, promidžbu i izdavaštvo
- Odsjek za gradivo izvan arhiva
- Knjižnica
- Odsjek za informatičku podršku
- Središnji laboratorij za konzervaciju i restauraciju
 - Odsjek za konzervaciju i restauraciju
 - Knjigovežnica
- Središnji fotolaboratorij
 - Mikroteka i fototeka
 - Tehnički odsjek
- Hrvatski filmski arhiv
 - Odsjek za obradu filmskog, video i fono gradiva
 - Odsjek za zaštitu i restauraciju filmskog gradiva
- Odjel Zagrebačke nadbiskupije
 - Kaptolski i nadbiskupski arhiv
 - Knjižnica Metropolitana
- Odjel općih i računovodstvenih poslova
 - Odsjek za finansijsko-knjigovodstvene poslove
 - Odsjek za uredske i kadrovske poslove
 - Odsjek za pravne i opće poslove
 - Odsjek za tehničke poslove

SLIKA 17. – ORGANIZACIJSKI USTROJ HRVATSKOG DRŽAVNOG ARHIVA



2.5. KNJIŽNICE

2.5.1. KNJIŽNIČNA DJELATNOST

Knjižničnu djelatnost obavljaju knjižnice. Knjižnična je djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku. Knjižnična se djelatnost obavlja kao javna služba. Knjižnice se osnivaju kao javne ustanove ili kao ustanove (u dalnjem tekstu: samostalne knjižnice). Pod uvjetima propisanim zakonom knjižničnu djelatnost mogu obavljati ustanove i druge pravne osobe, pri čemu se radi obavljanja knjižnične djelatnosti moraju ustanoviti posebne ustrojštve jedinice ovih ustanova i drugih pravnih osoba (u dalnjem tekstu: knjižnice u sastavu).

Propisi koji uređuju knjižničnu djelatnost, pa tako i njezinu organizaciju su: Zakon o knjižnicama, Standardi za narodne knjižnice u Republici Hrvatskoj, Pravilnik o upisniku knjižnica i knjižnica u sastavu, Pravilnik o polaganju stručnih ispita u knjižničarskoj struci, Pravilnik o matičnoj djelatnosti knjižnica u Republici Hrvatskoj, Pravilnik o reviziji i otpisu knjižnične građe, te Pravilnik o zaštiti knjižnične građe.

TABLICA 6. - BROJ KNJIŽNICA PO VRSTAMA OD 1995. DO 2007.

| KNJIŽNICE | 1995. | 1998. | 2001. | 2004. | 2007. |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| UKUPNO | 1.628 | 1.839 | 1.953 | 1.671 | 1.685 |
| NACIONALNA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| SVEUČILIŠNE | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| VISOKIH UČILIŠTA | 131 | 134 | 129 | 131 | 129 |
| OPĆEZNANSTVENE | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| ŠKOLSKE | 1.023 | 1.261 | 1.373 | 1.091 | 1.115 |
| SPECIJALNE | 207 | 177 | 179 | 169 | 156 |
| SAMOSTANSKE | 28 | 17 | 17 | 17 | 19 |
| NARODNE | 232 | 243 | 248 | 256 | 257 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Samostalne knjižnice kao javne ustanove mogu osnovati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi i općine. Samostalne knjižnice mogu osnovati i druge pravne i fizičke osobe. Više osnivača može zajednički osnovati samostalnu knjižnicu, a međusobna prava i obveze pri tome uređuju ugovorom.

Knjižnična djelatnost obuhvaća osobito:

- nabavu knjižnične građe,
- stručnu obradu, čuvanje i zaštitu knjižnične građe, te provođenje mjera zaštite knjižnične građe koja je kulturno dobro,
- izradu biltena, kataloga, bibliografija i drugih informacijskih pomagala,
- sudjelovanje u izradi skupnih kataloga i baza podataka,
- omogućavanje pristupačnosti knjižnične građe i informacija korisnicima prema njihovim potrebama i zahtjevima,
- osiguravanje korištenja i posudbe knjižnične građe, te protok informacija,
- poticanje i pomoć korisnicima pri izboru i korištenju knjižnične građe, informacijskih pomagala i izvora, te

- vođenje dokumentacije o građi i korisnicima.

2.5.1.1 ORGANIZACIJA KNJIŽNIČNE DJELATNOSTI

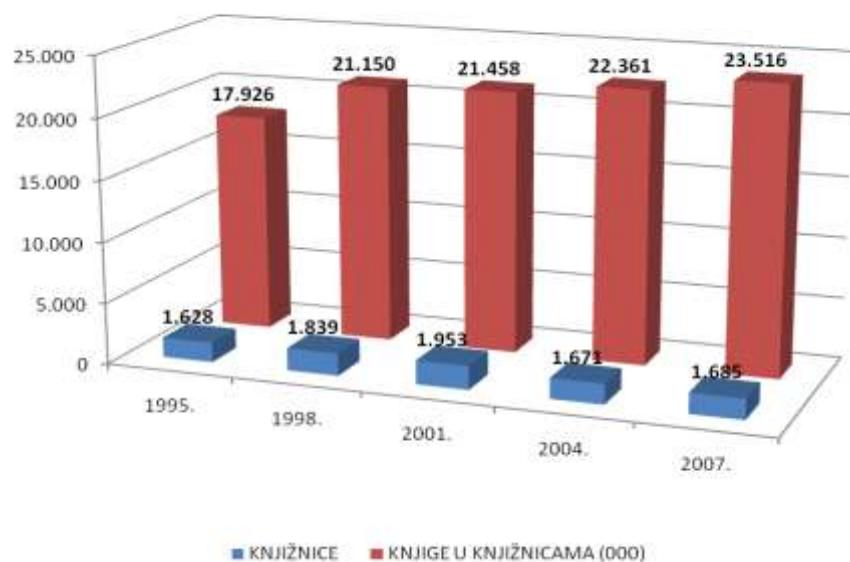
Prema namjeni i sadržaju knjižničnog fonda vrste knjižnica su: nacionalna, narodna, školska, sveučilišna, visokoškolska, općeznanstvena te specijalna. Bogate knjižnice posjeduju i samostani, stoga ćemo u nastavku prikazati podatke i o samostanskim knjižnicama.

TABLICA 7. - BROJ KNJIGA U KNJIŽNICAMA OD 1995. DO 2007.

| KNJIGE U KNJIŽNICAMA (000) | 1995. | 1998. | 2001. | 2004. | 2007. |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| UKUPNO | 17.926 | 21.150 | 21.458 | 22.361 | 23.516 |
| NACIONALNA | 1.904 | 1.979 | 1.999 | 2.069 | 2.111 |
| SVEUČILIŠNE | 258 | 789 | 850 | 879 | 909 |
| VISOKIH UČILIŠTA | 2.021 | 2.261 | 2.352 | 2.539 | 2.401 |
| OPĆEZNANSTVENE | 1.137 | 1.493 | 1.244 | 1.241 | 1.262 |
| ŠKOLSKE | 5.562 | 6.858 | 6.689 | 6.273 | 6.663 |
| SPECIJALNE | 2.107 | 2.011 | 2.057 | 1.961 | 1.954 |
| SAMOSTANSKE | 457 | 314 | 314 | 575 | 452 |
| NARODNE | 4.480 | 5.445 | 5.953 | 6.824 | 7.764 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

SLIKA 18. - ODНОС БРОЈА КЊИЖНИЦА И ВЕЛИЧИНЕ КЊИЖНИЧНОГ ФОНДА



Uvjeti za osnivanje knjižnice su: knjižnična građa, stručno osoblje, te prostor, oprema i sredstva za rad knjižnice. Potvrdu o ispunjenim uvjetima osnivaču daje županijski ured nadležan za kulturu županije na čijem se području knjižnica osniva, odnosno gradski ured za kulturu Grada Zagreba, na temelju izvješća knjižnice koja obavlja matičnu djelatnost.

Samostalnom knjižnicom upravlja: uparvno vijeće, ravnatelj i stručno vijeće, dok knjižnicom u sastavu upravlja voditelj i knjižnični odbor.

2.5.1.2 NARODNA KNJIŽNICA

Narodnu knjižnicu može osnivati općina, grad ili županija, kao i više njih. Narodna knjižnica je kulturno i informacijsko središte za stanovnike područja na kojem djeluje. Djelatnost narodne knjižnice obuhvaća osobito: nabavu, stručnu obradu, čuvanje i zaštitu knjižnične građe, izradu biltena, kataloga, bibliografija i drugih informacijskih pomagala, sudjelovanje u izradi skupnih kataloga i baza podataka, omogućavanje pristupačnosti knjižnične građe i informacija korisnicima, osiguravanje korištenja i posudbe građe te protoka informacija, pomoći korisnicima pri izboru i korištenju građe, informacijskih pomagala i izvora, kao i vođenje dokumentacije i statistike o građi i korisnicima, te o poslovanju.

Narodna knjižnica posebnim oblicima djelovanja potiče kod svih kategorija pučanstva, počevši od predškolske dobi, korištenje knjižnicom i knjižničnom građom.

Svaka narodna knjižnica vodi zavičajnu zbirku, te stoga istražuje, skuplja, obrađuje, pohranjuje i daje na korištenje knjižničnu građu o topografiji, povijesnom, gospodarskom i kulturnom razvitku područja na kojemu djeluje, a izrađuje i zavičajnu bibliografiju i središnji katalog.

Središnja narodna knjižnica

- koordinira knjižnične djelatnosti u općini, gradu ili županiji kako bi cijelo područje bilo obuhvaćeno mrežom narodnih knjižnica, te surađuje s tijelima lokalne samouprave, s ustanovama kulture, trgovačkim društvima i drugim pravnim osobama.
- mora imati odjel za odrasle, odjel za djecu i mladež, studijsku čitaonicu, čitaonicu dnevнog tiska, službu nabave i obrade knjižnične građe, informacijsku službu s korištenjem baze podataka (internet i sl.), zavičajnu zbirku, a ako je to posebnim propisom predviđeno, i matičnu službu.

Središnja narodna knjižnica ustrojava mrežu knjižnica na svom području, vodeći računa o demografskim, socijalnim i geografskim čimbenicima i težeći da knjižničnu i drugu građu približi stanovnicima u mjestu stanovanja ili zaposlenicima u određenoj radnoj sredini. Središnja narodna knjižnica otvorena je za korisnike najmanje šezdeset (60) sati tjedno. Središnja narodna knjižnica nekog područja može imati ustrojene jedinice i to:

- ogranke,
- knjižnične stanice,
- knjižnične stacionare i
- stajališta pokretne knjižnice.

Ogranak se otvara na području koje ima više od 2.500 stanovnika, a udaljenost od središnje knjižnice ili drugog ogranka iznosi više od dva kilometra. U ogranku narodne knjižnice djeluje

odjel za djecu i mlađež, odjel za odrasle sa čitaonicom i informacijska služba. Ogranak mora imati prostor, knjižnični fond i stručno osoblje u skladu sa Standardima. Za korisnike je ogrank otvoren najmanje 30 sati tjedno. Ogranak surađuje s tijelima lokalne samouprave, školama i drugim ustanovama na svom području

U manjim naseljima, ustanovama (domovi i sl.) ili trgovačkim društvima postavljaju se knjižnične stanice, knjižnični stacionari ili stajališta pokretne knjižnice.

Knjižnična stanica je zbirka od najmanje 250 knjiga koje središnja narodna knjižnica ustupa na određeno vrijeme nekoj pravnoj osobi, a korisnike opslužuje diplomirani knjižničar u određene dane, i to najmanje 5 sati tjedno. Zbirka knjižnične stanice mijenja se iz fonda središnje knjižnice prema potrebi, a najmanje dva puta godišnje

Knjižnični stacionar je zbirka od najmanje 100 knjiga koje središnja narodna knjižnica ustupa na određeno vrijeme nekoj pravnoj osobi, a korisnike opslužuje volonter, zaposlenik dotične pravne osobe koji je za taj rad osposobljen u matičnoj knjižnici. Knjižnični stacionar radi najmanje 2 sata tjedno. Pravna osoba u kojoj je stacionar smješten osigurava odgovarajuću opremu sukladno Standardima. Zbirka se mijenja više puta godišnje, u pravilu sredstvima pravne osobe u kojoj je smještena, a vodi se kao vlasništvo središnje narodne knjižnice koja je stručno i tehnički obrađuje, što se sve uređuje ugovorom središnje narodne knjižnice i pravne osobe.

Pokretna knjižnica je privremeni ili stalni oblik opsluživanja korisnika u malim, razasutim naseljima ili u pravnim osobama gdje nema uvjeta za druge oblike djelovanja narodne knjižnice. Rad pokretnih knjižnica pobliže se uređuje Standardima za pokretne knjižnice – bibliobuse.

2.5.1.3 KNJIŽNIČNI SUSTAV

Narodne knjižnice surađuju i koordiniraju svoj rad međusobno i s drugim knjižnicama u sklopu hrvatskog knjižničnog sustava. Knjižnice se povezuju u sustav sukladno potrebama korisnika na određenom području, potrebama sveučilišta i određenog znanstvenog područja, a na temelju načela:

- uskladivanja planova i programa rada i razvitka knjižnica,
- standardizacije postupka u obradi i protoku građe i informacija,
- izgrađivanja skupnih kataloga i baza podataka, te
- svekolikog zajedničkog razvijanja.

Matična knjižnica obavlja osobito sljedeće poslove:

- provodi stručni nadzor nad radom knjižnica,
- organizira stručno osposobljavanje i usavršavanje knjižničnog osoblja,
- pruža stručno-savjetodavnu pomoć knjižnicama,
- koordinira rad knjižnica, te
- unapređuje stručni rad u knjižnicama.

Nadzor nad zakonitošću rada knjižnica obavljaju županijski uredi nadležni za kulturu županija na području kojih je sjedište knjižnice, odnosno gradski ured za kulturu Grada Zagreba.

2.5.1.4 ZAPOSLENICI U KNJIŽNICAMA

Stručno knjižnično osoblje čine: pomoći knjižničari, knjižničari, diplomirani knjižničari, viši knjižničari i knjižničarski savjetnici.

TABLICA 8. - ZAPOSLENICI U KNJIŽNICAMA 2007.

| KNJIŽNICE | 2007. | ZAPOSLENI | | |
|------------------|--------------|------------------------|-----------------------|---------------|
| | | STRUČNO OSOBLJE | OSTALO OSOBLJE | UKUPNO |
| UKUPNO | 1.684 | 2.796 | 645 | 3.441 |
| NACIONALNA | 1 | 203 | 99 | 302 |
| SVEUČILIŠNE | 4 | 54 | 31 | 85 |
| VISOKIH UČILIŠTA | 129 | 218 | 55 | 273 |
| OPĆEZMANSTVENE | 4 | 74 | 38 | 112 |
| ŠKOLSKE | 1.115 | 1.086 | 140 | 1.226 |
| SPECIJALNE | 156 | 189 | 58 | 247 |
| SAMOSTANSKE | 19 | 10 | 7 | 17 |
| NARODNE | 257 | 1.165 | 316 | 1.481 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

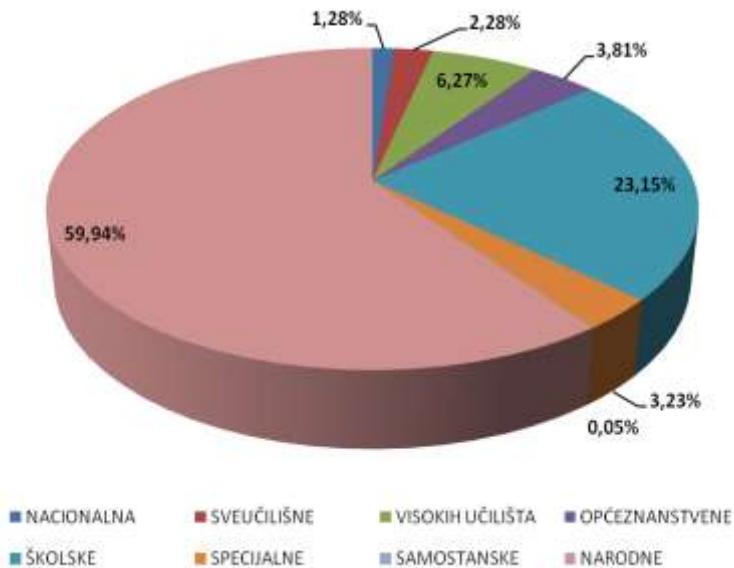
2.5.1.5 KNJIŽNIČNA GRAĐA

Knjižničnu građu čini svaki jezični, slikovni i zvučni dokument na lako prenosivom materijalu ili u elektronički čitljivom obliku informacijskoga, umjetničkoga, znanstvenoga ili stručnog sadržaja, proizveden u više primjeraka i namijenjen javnosti, kao i rukopisi, što sve knjižnica drži u svojem knjižničnom fondu i stavlja na raspolaganje korisnicima, te igre, igračke i sl., ako su dio knjižničnog fonda.

TABLICA 9. - KORIŠTENJE KNJIŽNIČNE GRAĐE 2007.

| KNJIŽNICE | 2007. | REGISTRIRANI KORISNICI (000) | KORIŠTENJE GRAĐE (000) | |
|------------------|--------------|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| | | | UKUPNO | KNJIGE I BROŠURE |
| UKUPNO | 1.685 | 7.230 | 20.209 | 16.293 |
| NACIONALNA | 1 | 348 | 258 | 193 |
| SVEUČILIŠNE | 4 | 447 | 461 | 330 |
| VISOKIH UČILIŠTA | 129 | 608 | 1.267 | 988 |
| OPĆEZMANSTVENE | 4 | 62 | 769 | 150 |
| ŠKOLSKE | 1.115 | 2.438 | 4.678 | 4.219 |
| SPECIJALNE | 156 | 148 | 653 | 404 |
| SAMOSTANSKE | 19 | 6 | 10 | 8 |
| NARODNE | 257 | 3.173 | 12.113 | 10.001 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

SLIKA 19. - PRIKAZ KORIŠTENJA KNJIŽNIČNE GRAĐE U 2007.

2.5.2. NACIONALNA I SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu javna je ustanova od nacionalnog značenja koja obavlja knjižničnu i informacijsku djelatnost nacionalne knjižnice Republike Hrvatske i središnje knjižnice Sveučilišta u Zagrebu.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u brojkama:

Zgrada Knjižnice svečano otvorena: 28. svibnja 1995.

Neto prostor Knjižnice 36.478 m^2

Bruto prostor Knjižnice 44.432 m^2

Fond Knjižnice

- Fond Knjižnice (prema službenom statističkom izvještaju za knjižnice 2001.g.) 2,5 milijuna svezaka na 114 kilometara polica, od čega 66 kilometara knjiga i 48 kilometara periodike
- Smještaj
- Zatvoreno spremište – pokretni regali 110.000 m
- Čitaonice sa slobodnim pristupom – police 12.900 m
- Neknjija građa - poseban smještaj
- Nabava - Obvezni primjerak, godišnji prosjek 12.000 knjiga, ukupno 17.000 knjiga, strana knjiga prosječno 4.000 knjiga, obvezni periodika (časopisi i novine), prosječno 4.800 naslova, strani časopisi 1.074 naslova, 8.800 jedinica neknjižne građe, elektronička građa prosječno 1.000 jedinica

Zbirke građe posebne vrste

- Zbirka rukopisa i starih knjiga
- Grafička zbirka
- Zbirka zemljopisnih karata i atlasa
- Zbirka muzikalija i audiomaterijala

Usluge

Posudba, informacijske usluge, međuknjižnična posudba, nacionalna bibliografska baza podataka, reprografske usluge, mikrofilmiranje, digitalizacija, izložbe, vođenje grupa, edukacija, iznajmljivanje računalne opreme i prostora

Katalozi

- Bibliografska baza podataka
- Digitalizirani katalozi - 1.000.000 listića
- Skupni katalog
- Katalog ISIP

Nacionalne bibliografije

- Hrvatska bibliografija Niz A - Knjige
- Hrvatska bibliografija Niz B - Prilozi u časopisima
- Hrvatska bibliografija niz C - Serijske publikacije
- Hrvatska retrospektivna bibliografija 1835.-1940.

Mjesta u čitaonicama:

- 1.100 mjesta, dodatno 64 mjesta u čitaonicama zbirki posebne građe, dodatno 8 mjesta za slušanje, 7 pojedinačnih kabina i 2 kabine za grupni rad
- 10 odjeljaka za studijski rad
- 100 mjesta u dvoranama za seminare

Informatička oprema namijenjena korisnicima:

- 112 fiksnih računala u čitaonicama
- 30 prijenosnih računala
- + 10 PCM/CIA mrežnih kartica
- 16 računala u električkoj učionici

Korištenje

- Upisanih korisnika 17.729 (2005.)
- Posjeta Knjižnici 320.000
- Virtualnih posjeta 446.867
- Posudba za van 14.888 svezaka
- Korištenje u čitaonicama (izuzev čitaonica zbirki posebne građe) 258.645 svezaka, 5.485 ostale građe i 918 mikrofilmova
- Informacijski zahtjevi 35.898
- Međuknjižnična posudba 4.656 zahtjeva

2.5.2.1 POVIJEST

Na web stranici Knjižnice o njezinoj povijesti naći ćemo sljedeći tekst.

„Mnogi su datumi u povijesti naše čuvarice pismenosti - Nacionalne i sveučilišne knjižnice - vrijedni spomena. U njezinu kontinuiranu, gotovo četristoljetnu hodu nekoliko ih je, pak koji obvezuju da budu izdvojeni uz atribut međašnih.

Zametak imovine današnje riznice znanja seže u godinu 1607. kad su se isusovci smjestili na Gradec sa svojom rezidencijom i gimnazijom, od 1611. i kolegijem.

Iz iste godine datiraju podaci o prvim upisanim knjigama, a poznato je da je već prije 1645. Knjižnica imala posebnu dvoranu, knjižničara i pravila o čuvanju i posuđivanju knjiga. Poveljom cara Leopolda I iz 1669. Gimnazija sa studijem filozofije postiže akademski stupanj i dobiva naziv Academia Zagrabiensis.

Prvi je njezin domicil bio u drevnom zdanju napuštenoga dominikanskog samostana na današnjem Katarininom trgu 5. Ukinućem isusovačkog reda 1773. kolegij nastavlja provizornim radom do 1776. kada Knjižnica prelazi u sastav Kraljevske zagrebačke akademije znanosti (Regia Academia Zagrabiensis) kao visoke škole za pravo, filozofiju i teologiju. Godine 1777. biva obogaćena velikim oporučnim poklonom povjesnog sadržaja kanonika Adama Baltazara Krčelića koji u svojoj darovnici nalaže da knjige budu dostupne široj javnosti.

Nacionalno značenje Knjižnica je službeno počela stjecati odredbama o obveznom primjerku (1816. i 1837.). Antun Kukuljević pridijeva joj 1837. latinsko ime - Nationalis Academica Bibliotheca - kojim ističe dvojnost njezinih funkcija (kao obrazovne i nacionalne knjižnice) koje do danas komplementarno razvija i ističe u svom nazivu.

Godine 1816. stječe pravo besplatnog primjerka tiskovina iz tiskare Sveučilišta u Pešti, a od 1837. i iz cijele Hrvatske i Slavonije.

Osnutkom Sveučilišta Franje Josipa I 1874. Akademijina knjižnica (Bibliotheca Regiae Academiae Zagrabiensis) prestaje djelovati, te dobiva naziv Sveučilišna čime joj se - kao sastavnom dijelu Sveučilišta - intenzivira važnost i uloga u visokoškolskoj nastavi.

Godine 1913. Knjižnica ponovo mijenja lokaciju. Iz zgrade današnjeg Rektorata s oko 110.000 svezaka knjižnične građe seli u impresivno secesijsko zdanje, na Trg Marka Marulića 21, u prvu zgradu koja je podignuta samo za potrebe knjižnice. Projektirana za fond od 500.000 svezaka ubrzo je prerasla svoje potrebe i postala pretjesnom za pohranu 2,500.000 svezaka - knjiga, časopisa, novina, te posebno vrijednog fonda svojih zbirk.

Izgradnja nove zgrade Nacionalne i sveučilišne knjižnice započela je, nakon višegodišnjih priprema, polaganjem kamena temeljca (akademici Andro Mohorovičić i Ivan Jurković) 5. svibnja 1988. Unatoč brojnim teškoćama, pa i nametnutom joj ratu, Republika Hrvatska uspjela je dovršiti izgradnju planiranog dijela zgrade - simbola nacionalne memorije kulture hrvatskog naroda. Naš Panteon hrvatske knjige svečano je otvoren 28. svibnja 1995. u okviru proslave pete obljetnice Dana državnosti Republike Hrvatske.

Podsjetimo da Nacionalna i sveučilišna knjižnica prikuplja i čuva pisano i tiskano kulturno nasljeđe Hrvatske, oslanjajući se prvenstveno na obvezni primjerak koji omogućuje pripremu hrvatske bibliografije. Nabavom knjižnične građe čiji je autor Hrvat (neovisno o tome gdje je izšla i na kojem jeziku), te one napisane hrvatskim jezikom (bez obzira na mjesto izdavanja/tiskanja i nacionalnost autora), kao i inozemne literature o Hrvatskoj i Hrvatima nadograđuje svoju ulogu nacionalne knjižnice Hrvata.

Opća i posebne informacijske zbirke obogaćuju se najznačajnijim djelima svjetske literature, dok Knjižnica dio svoje sveučilišne uloge ispunjava nabavom inozemne znanstvene i stručne literature, uvažavajući potrebe svih sveučilišta u Hrvatskoj.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica na Marulićevom trgu, imenovanog po ocu hrvatske književnosti, prerasla je u sinonim knjižnice za generacije studenata i poklonika pisane riječi.

Zgrada Kraljevske sveučilišne knjižnice otvorila je svoja vrata javnosti 29. rujna 1913.; u umjetničkom senzibilitetu secesije, urešena djelima najuglednijih hrvatskih umjetnika (R. Frangeša, R. Valdeca, V. Bukovca, M. Račkoga, M. K. Crnčića, B. Csikosa-Sesie, R. Auera, O. Ivezovića, F. Kovačevića, I. Tišova, B. Šenoe, M. Vodsedaleka), u urbanističkoj cjelini zagrebačke Zelene potkove, po izuzetnoj arhitektonskoj osnovi Rudolfa Lubynskog, koji je njome ostvario eminentan kulturni iskorak Zagreba u prvoj dekadi dvadesetog stoljeća. Velika dvorana čitaonice, natkriljena kupolom s prepoznatljivim simbolom mudrosti (šesnaest sova) na njezinim rubovima, koja je studentima Sveučilišne knjižnice zatvorila svoja vrata 17. veljače 1996., (p)ostala je jednom od prepoznatljivih zagrebačkih vizura.

Prvi zahtjevi za samostalnom zgradom (podsjecamo da je Knjižnica do 1773. bila smještena na Katarininom trgu, u zgradu današnje gornjogradske gimnazije, a od 1883. u zgradu današnjeg Rektorata) potječe od tadašnjeg upravitelja Ivana Kostrenčića (1874-1911), prvog koji je izradio pravila za Knjižnicu, ugledajući se na ustrojstvo austrijskih.

Knjižnica se tijekom 19. st. povećavala brojnim darovnicama (među kojima se izdvajaju one Josipa Sermagea, Eleonore Patačić i Maksimilijana Vrhovca te - zaslugom Ise Kršnjavog - otkupljene knjižnice Antona Springera, bana Nikole Zrinskog i Ljudevita Gaja), pa je Kostrenčića u nastojanjima za novim prostorom podržao Velimir Deželić, prvi upravitelj Knjižnice (Kraljevske sveučilišne) na Marulićevu trgu. Knjižničarom postaje Matija Smodek koji je knjižnu građu uskladio prema tadašnjim bibliotekarskim pravilima. Prva prava modernizacija slijedi za Bachova apsolutizma, kada prema zakonskoj odredbi postaje glavnom knjižnicom zemlje uz stalnu dotaciju s naslovom Bibliotheca nationalis. Godine 1875. pridodata joj je i imovina Muzejske knjižnice, utemeljene u doba ilirskog pokreta.

Od 1914. u prostorijama Sveučilišne knjižnice nalazi se i Metropolitana, bogata zbirka knjiga i dokumenata Kaptolske prвostolne crkve. Usprkos osiguranim prostorima u novoj zgradi, Metropolitana je zadržala staru lokaciju na Marulićevu trgu.

Metropolitanska knjižnica

Počeci Metropolitanske knjižnice - dragulja među hrvatskim knjižnicama - sežu duboko u 11. stoljeće, u vrijeme kada Zagreb postaje biskupski grad (1093-1094.) U ovoj je knjižnici sabrano iznimno bogatstvo pisane riječi, a mnogi je stručnjaci smatraju jednom od vrijednijih europskih crkvenih knjižnica.

Knjižnicom u pravom smislu riječi postala je već u 14. stoljeću, a potvrdu toj tvrdnji nalazimo u inventarima zagrebačke Katedrale iz 14. i 15. stoljeća. Na temelju najstarijeg iz 1394. godine možemo pretpostaviti kako je izgledala knjižnica zagrebačke Katedrale u to vrijeme. Od kodeksa koje spominje najstariji inventar, izdvajaju se Biblia sollempnis, Liber sententiarum, Passionale i Benedictionale. Zanimljivo je spomenuti da pisac inventara rukopise popisuje prema njihovim fizičkim karakteristikama, pa pojedinu knjigu možemo prepoznati po opisu uveza, formatu i po posljednjoj riječi teksta na kraju prvog lista. Osnovu knjižnice čine knjige juridičke, biblijske, liturgijske, filozofske i teološke.

Pravu renesansu knjižnica doživjava u vrijeme biskupa Mikulića (1688-1694) koji, osim što je 1692. sagradio knjižnicu i u njoj objedinio sve knjige, razmještene na različitim mjestima, otkupio je i vrlo vrijednu knjižnicu poznatog slovenskog polihistora J. W. Valvasora.

Velike zasluge za unaprjeđenje Metropolitane pripadaju dvama biskupima - Maksimilijanu Vrhovcu (1787-1827) koji je pribavljao literaturu iz različitih europskih država i Jurju Hauliku (1783-1869), koji ju je otvorio kulturnoj javnosti 1846.

Posebnim ugovorom (1914.) između Prvostolnog Kaptola i Kraljevske sveučilišne knjižnice, Metropolitana se od 1916. nalazi u prostorijama današnje Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Usprkos osiguranim prostorima, nije preselila u novu zgradu.

Najstariji je rukopis *Passionale* iz 11. stoljeća, pisan vjerojatno u Splitu. Djela su pisana hrvatskim, latinskim, njemačkim, grčkim, talijanskim i drugim jezicima. Najveći je broj rukopisa pisan goticom, karolinom, nekoliko glagoljicom, a samo jedan u cjelini beneventanom.

Metropolitana čuva i najveću zbirku inkunabula u Hrvatskoj (252). Vrlo vrijednu cjelinu čine knjige tiskane u 16. st. (1470 naslova). Posebno valja spomenuti vrlo malu, ali vrijednu zbirku zemljopisnih karata i atlasa te već spomenutu Valvasorovu knjižnicu. Knjižni fond ove knjižnice omogućuje nam upoznavanje različitih uveza i načina opreme knjiga, povijesti tiskarstva i mnoga vrijedna i rijetka izdanja starih domaćih i stranih izdavača.

Otvaranje nove zgrade Nacionalne i sveučilišne knjižnice, 28. svibnja 1995. godine, druge koja je u XX. st. udomila naše nacionalno knjižno blago, omogućuje komparativni pristup u odnosu na zgrade-prethodnice kao i opravданje atributu Knjižnice za XXI. st.

Zgradu su projektirali hrvatski arhitekti M. Hržić., Z. Krznarić, D. Mance i V. Neidhardt.

Kronološki podsjetnik događanja pokriva razdoblje od gotovo pedeset godina (od prvih inicijativa i odluka do dovršenja izgradnje).

Pod staklenim svodovima i okomitim plohami, u suigri kamena, metala i stakla, odraz je suvremene jednostavnosti oblika. Voluminozni, stakleni atrij prikuplja - u trenucima odmora - poglede iz svih čitaonica, usmjeravajući ih na panoramu Zagreba koja sa sljemenskim zaleđem predstavlja jednu od najljepših veduta u Europi. Ulaskom u spomenuto predvorje, posjetitelj vizualno otkriva strukturu unutrašnjosti Knjižnice i šest razina korisničkih prostora.

Za razliku od zgrade na Marulićevu trgu, utemeljene na tradicionalnom knjižničarstvu u kojoj otvorenog pristupa knjigama nije bilo, nova knjižnica - uz knjigu na dohvrat ruke, kombinira otvoreni i zatvoreni pristup, približavajući se engleskom tipu knjižnice.“

2.5.2.2 DJELATNOST I USTROJ

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u okviru svoje djelatnosti:

- izgrađuje i organizira hrvatsku nacionalnu zbirku knjižnične građe i usklađuje nabavu inozemne znanstvene literature na nacionalnoj razini i na razini Sveučilišta u Zagrebu,
- obavlja djelatnost nacionalnog bibliografskog ureda,
- čuva i obnavlja knjižničnu građu u skladu s međunarodnim programom,
- promiče hrvatsku knjigu i druge publikacije,
- obavlja bibliografsku i informacijsku djelatnost, uključujući i međuknjižničnu posudbu,
- obavlja znanstvena istraživanja na području knjižnične i informacijske znanosti,

- obavlja izdavačku, izložbenu i promotivnu djelatnost.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu javna je ustanova od nacionalnog značenja koja obavlja knjižničnu i informacijsku djelatnost nacionalne knjižnice Republike Hrvatske i središnje knjižnice Sveučilišta u Zagrebu. Knjižnica obavlja i znanstveno-istraživačku i razvojnu djelatnost radi unapređivanja hrvatskog knjižničarstva te izgradnje i razvoja hrvatskog knjižničnog sustava.

Knjižnica prikuplja, izgrađuje i organizira hrvatsku i nacionalnu zbirku knjižnične građe, uključujući i elektroničku te usklađuje nabavu inozemne znanstvene literature na nacionalnoj razini i na razini Sveučilišta u Zagrebu, izrađuje kataloge i skupne kataloge, obavlja djelatnost nacionalnog bibliografskog središta, izrađuje tekuće, retrospektivne i specijalne baze podataka. Knjižnica je zadužena i za zaštitu građe, provodi i potiče preventivne mjere zaštite i konzervacije. Obavlja informacijsku, obrazovnu, izdavačku, izložbenu i promotivnu djelatnost.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica središnja je matična knjižnica Hrvatske. Osnovna zadaća matične djelatnosti je obavljanje stručnog nadzora te organiziranje i razvoj mreže knjižnica u Republici Hrvatskoj, unapređivanje stručnog rada u knjižnicama na načelima suvremene knjižnične teorije i prakse, a radi što kvalitetnijeg obavljanja knjižnične djelatnosti u znanosti, obrazovanju, kulturi i društvu općenito. Poslovi matične djelatnosti su temeljni poslovi i razvojni poslovi.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica pomaže razvoj i rad sveučilišnih i visokoškolskih knjižnica, a osobito:

- planira razvoj znanstvenih (visokoškolskih i institutskih) knjižnica kroz organiziranje integriranog knjižničnog sustava Sveučilišta u Zagrebu,
- definira konzorcijalne nabave/dostupnost elektroničkih izvora informacija na nacionalnoj razini,
- osmišljava i organizira stalne edukacije korisnika i knjižničara u korištenju knjižničnih usluga i elektroničkih izvora informacija, bibliometrijska/scientometrijska istraživanja za potrebe hrvatske akademske zajednice, te
- vodi tekstovnu bazu hrvatskih znanstvenih časopisa,
- pruža izravna stručna pomoć i upute za obavljanje stručnih poslova u knjižnicama stručna pomoć i poslovi vezani uz osnivanje i prestanak knjižnica,
- organizira savjetovanja, seminara, predavanja za knjižnično osoblje iz visokoškolskih knjižnica.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica pomaže razvoj i rad narodnih knjižnica, a osobito:

- surađuje s Ministarstvom kulture, hrvatskim knjižničnim i ostalim institucijama,
- organizira godišnja savjetovanja za narodne knjižnice,
- ostvaruje međunarodnu suradnju, koja obuhvaća osobito:
 - > ICDL - International Children's Digital Library
 - > NAPLE - National Authorities on Public Libraries in Europe
- koordinira Stručno vijeće županijskih matičnih službi za narodne knjižnice,
- prati statistiku o radu narodnih knjižnica,
- uspostavlja adresar županijskih narodnih matičnih knjižnica,
- pruža savjetodavnu i stručnu pomoć, te
- skrbi o stalnom stručnom obrazovanju knjižničara.

Izradba Hrvatske nacionalne bibliografije proizlazi iz zakonske obveze i jedinstvene uloge Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu u trajnom prikupljanju, čuvanju, zaštiti, obradbi i dostupnosti fonda. Osnovu nacionalnih bibliografija čini obvezni primjerak koji NSK, kao nacionalno bibliografsko središte, prima prema Zakonu o knjižnicama iz 1997. Bibliografije se u Knjižnici izrađuju prema programima Opće bibliografske kontrole (UBC) i Opće dostupnosti publikacija (UAP) i objavljaju u tiskanom a od 2002. elektroničkom obliku.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica izrađuje Hrvatsku tekuću bibliografiju:

- NIZ A – Knjige (tiskano izdanje, elektroničko izdanje, CD-ROM izdanje) koji obuhvaća monografske publikacije, grafičke mape i kataloge umjetničkih izložaba, note, zemljopisne karte, atlase, turističke vodiče i sitni tisak u izboru. Osim obveznog primjerka, od 1992. godine uvrštava se i iseljenički tisak, koji NSK posljednjih desetak godina sustavno prikuplja i koji čini nezaobilazni dio nacionalnog fonda. Svaki pojedini svezak, osim glavnog niza, sadrži: Kazalo autora, Kazalo stvarnih naslova, Predmetno kazalo i ISBN kazalo. Izlazi mjesečno (12 brojeva godišnje). Za građu izišlu od 1990. dostupna je u tiskanom izdanju, a za građu izišlu od 2000. godine i u elektroničkom izdanju.
- NIZ B - Prilozi u časopisima i zbornicima (tiskano izdanje, elektroničko izdanje) koji obuhvaća znanstvene i stručne priloge te u izboru književnu, ali i drugu građu koja je vrijedna bilježenja iz periodičkih publikacija (časopisi, zbornici, godišnjaci, kalendari) objavljenih u Republici Hrvatskoj. Svaki sveščić, osim glavnog niza, sadrži i: Kazalo autora i Predmetno kazalo te Popis analitički obrađenih publikacija u tom broju. Izlazi mjesečno (12 brojeva godišnje). Za građu izišlu od 1990. do 1999. godine dostupna je u tiskanom izdanju, a isključivo u elektroničkom izdanju za građu izišlu od 2000. godine.
- NIZ C - Serijske publikacije (tiskano izdanje, elektroničko izdanje) koji obuhvaća tekuće naslove časopisa, godišnjaka, zbornika i kalendara objavljenih u Republici Hrvatskoj u godini za koju se bibliografija izdaje. Svaki broj sadrži osim glavnog niza i Kazalo nakladnika, Kazalo stvarnih naslova i ISSN kazalo. UDK shema se koristi za raspored građe u glavnom nizu. Za građu izišlu od 1991. do 1999. godine dostupna je u tiskanom obliku, a za građu izišlu od 1997. i u elektroničkom izdanju. Izlazi polugodišnje (2 broja godišnje) od 1991. do 1997. i godišnje od 1998. godine.

Informacijska djelatnost i usluge

Usluge Knjižnice namijenjene su korisnicima i posjetiocima. Pravo na korištenje građe i usluga stječe se učlanjenjem. Sva građa koja je pohranjena u Knjižnici može se koristiti u čitaonicama. Dio fonda dostupan je u čitaonicama sa slobodnim pristupom, a najveći dio fonda smješten je u zatvorenom spremištu. Građa u zbirkama posebne vrste smještena je u posebnim spremišnim prostorima, smještenima uz svaku zbirku.

Pretraživanjem kataloga Knjižnice doznat ćete koja je građa dostupna u Knjižnici. Određene knjige moguće je posuditi izvan Knjižnice. Uslugom međuknjižnične posudbe osigurava se dostupnost građe koju posjeduje Knjižnica i korisnicima izvan Zagreba, a moguće je naručiti građu (knjige ili članke) iz drugih knjižnica u zemlji i inozemstvu.

Knjižnica pruža i informacijske usluge (bibliografsku verifikaciju, tematska pretraživanja, retrospektivna pretraživanja), a usluga je dostupna i korisnicima izvan Knjižnice, «Pitajte knjižničara».

Organizirano se provodi edukacija korisnika. Grupe posjetilaca mogu obići Knjižnicu uz stručno vodstvo.

Djelatnost pohrane, zaštite i konzervacije

Zaštita knjižnične građe obuhvaća preventivne i kurativne mjere koje se primjenjuju na cjelokupni fond, a provode se sustavno različitim metodama i tehnikama. Preventivna zaštita provodi se u svrhu sprečavanja biokemijskog propadanja građe odnosno usporavanja procesa starenja materijala od kojih su izrađeni pisani dokumenti. Na taj se način omogućava sigurniji dostup građi putem izvornika, a sve više i putem alternativnih medija.

Od 1940. godine kada je osnovan Fotolaboratorij, kao alternativni medij koristi se mikrofilmski svitak poglavito za korištenje novinskog fonda jer se stare hrvatske novine mikrofilmiraju sustavno već više od četiri desetljeća. Od 2003. provodi se program digitalizacija građe iz bogatih fondova Zbirki građe posebne vrste.

Uz vrlo opsežne poslove mikrofilmiranja i digitalizacije u istom Odsjeku obavljaju se izuzetno složeni poslovi konzervacije i restauracije građe. Najčešći postupci konzervacije su klasično čišćenje, dezinfekcija i neutralizacija svakog lista zasebno. Restauracija građe ovisno o stupnju oštećenja i vrsti građe provodi se metodom laminacije ako se radi o oštećenim novinama i starijoj tiskanoj građi, klasičnom ili ručnom metodom ako se radi o oštećenim rukopisima, inkunabulama, crtežima, grafikama i sličnoj neknjižnoj građi, te metodom dolijevanja papirne kaše ako se radi o izuzetno teško oštećenoj staroj i rijetkoj građi.

Restaurirana građa se u Knjigovežnici na tradicionalan način uvezuje poštivajući izgled i kvalitetu izvornika a po potrebi se i oprema zaštitnim oviticima, košuljicama, mapama, kutijama i sl. Sva pomno zaštićena građa pohranjuje se na police posmičnih regala u spremišni prostor zadanih i strogo kontroliranih vrijednosti mikroklimatskih parametara.

Jedan od važnijih poslova u posljednje vrijeme je slikovno dokumentiranje svih kulturnih zbivanja u Knjižnici poput prigodnih koncerata, tematskih izložbi, predstavljanja knjiga, znanstvenostručnih skupova i sl.

U okviru obrazovne djelatnosti organizira se edukacija za korisnike obuhvaća grupe uz stručno vodstvo i tečajeve za korisnike, te edukacija za knjižničare kroz Centar za stalno stručno usavršavanje knjižničara i tečajeve kooperativne katalogizacije.

Knjižnica organizira i postavlja tematske izložbe unutar prostora Knjižnice. Knjižnica organizira i posudbu knjižnične građe u svrhu izlaganja građe izvan knjižničnih prostora. Institucija koja traži posudbu knjižnične građe u svrhu njenog izlaganja izvan prostorija Knjižnice morala bi udovoljiti sigurnosnim i drugim propisanim uvjetima te dogovorenom roku trajanja izložbe. Organizator izložbe dužan je najmanje 90 dana prije održavanja izložbe podnijeti pismeni zahtjev za izložbu s obrazloženjem kako bi se na vrijeme mogli utvrditi uvjeti izlaganja ili, po potrebi, reprodukcije određene vrste građe.

Nacionalna i sveučilišna knjižnica surađuje na međunarodnoj razini s:

- International Federation of Library Associations & Institutions (IFLA)
- Conference of European National Librarians (CENL)
- Conference of Directors of National Libraries (CDNL)
- Consortium of European Research Libraries (CERL)
- Ligue des Bibliothèques Européennes de Recherche (LIBER)

Knjižnicoma upravlja: Upravno vijeće koje broji 9 članova, te Glavni ravnatelj. Knjižnica ima dvije središnje ustrojstvene jedinice (razdjela), a to su: Nacionalna knjižnica i Sveučilišna knjižnica. Na čelu svakog razdjela nalazi se ravnatelj.

U Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici zaposleno je ukupno 305 djelatnika. Prema stručnoj spremi 130 djelatnika ili 42,4% ima visoku stručnu spremu, od čega je 6 doktora znanosti, 21 magistar znanosti, a prema stručnom zvanju 7 knjižničarskih savjetnika, 14 viših knjižničara, 84 diplomiranih knjižničara, ukupno 105 stručnjaka s područja knjižničarstva. Osim diplomiranih knjižničara zaposleni su i djelatnici s visokom stručnom spremom drugih profila (konzervatori, inokorespondenti, informatičari i sl.) Višu stručnu spremu odnosno visoku kvalifikaciju ima 17 djelatnika ili 5,6%, srednju stručnu spremu ima 134 djelatnika ili 43,8%, a nižu stručnu spremu odnosno polukvalifikaciju ima 25 djelatnika ili 8,2%.

2.6. MUZEJI I GALERIJE

Muzeji i galerije čine mrežu subjekata koji obavljaju muzejsko galerijsku djelatnost, te je njihova organizacija prilagođena njihovoj misiji. Misija muzeja razlikuje se od galerijske utoliko što muzeji imaju svoje funduse, dakle svoju muzejsku građu o kojoj skrbe, dok se misija galerije u pravilu iscrpljuje u organiziranju izložbi.

2.6.1. MUZEJSKO-GALERIJSKA DJELATNOST

Muzejska je djelatnost od interesa za Republiku Hrvatsku. Muzejska se djelatnost obavlja kao javna služba. Muzejsku djelatnost obavljaju muzeji kao ustanove te muzeji, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba pod uvjetima propisanim Zakonom o muzejima. Iznimno, muzejsku djelatnost obavljaju i galerije kao ustanove ako imaju muzejsku građu.

TABLICA 10. - BROJ MUZEJA, VELIČINA NJIHOVA FUNDUSA S BROJEM POSJETITELJA OD 1997. DO 2006.

| MUZEJI | 1997. | 2000. | 2003. | 2006. |
|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| UKUPNO MUZEJA | 151 | 140 | 134 | 164 |
| PREDMETI | | | | |
| FUNDUS | 2.573.497 | 3.106.069 | 3.550.377 | 3.903.565 |
| IZLOŽENI | 151.455 | 135.163 | 143.081 | 189.135 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Muzejska djelatnost obuhvaća: skupljanje, čuvanje i istraživanje civilizacijskih, kulturnih i prirodnih dobara te njihovu stručnu i znanstvenu obradu i sistematizaciju u zbirke, trajno zaštićivanje muzejske građe, muzejske dokumentacije, muzejskih lokaliteta i nalazišta, njihovo neposredno i posredno predviđanje javnosti putem stalnih i povremenih izložaba, te objavljivanje podataka i spoznaja o muzejskoj građi i muzejskoj dokumentaciji putem stručnih, znanstvenih i drugih obavijesnih sredstava.

Propisi kojima je uređena muzejska i galerijska djelatnost su: Zakon o muzejima, Pravilnik o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, za njihov rad, te za smještaj muzejske građe i muzejske dokumentacije, Pravilnik o načinu i mjerilima za povezivanje u

sustav muzeja Republike Hrvatske, Pravilnik o polaganju stručnih ispita u mujejskoj struci, Pravilnik o stjecanju viših zvanja u mujejskoj struci, Pravilnik o uvjetima i načinu ostvarivanja uvida u mujejsku građu i mujejsku dokumentaciju, te Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja mujejske dokumentacije o mujejskoj građi.

2.6.1.1 ORGANIZACIJA MUJEJSKE I GALERIJSKE DJELATNOSTI

Muzeji, te muzeji, galerije i zbirke unutar ustanova i drugih pravnih osoba, obvezno se povezuju u sustav muzeja Republike Hrvatske radi primjene jedinstvenog stručnog pristupa obavljanju mujejske djelatnosti. Način i mjerila za povezivanje u sustav muzeja Republike Hrvatske propisuje ministar kulture na prijedlog Hrvatskoga mujejskog vijeća.

2.6.1.2 MUZEJI

Prema području na kojem obavljaju djelatnost muzeji mogu biti: nacionalni, regionalni i lokalni.

- Nacionalni muzej obavlja mujejsku djelatnost za područje Republike Hrvatske i ima mujejsku građu koja je od osobitog značenja za Republiku Hrvatsku. Nacionalni muzej ima zbirke i dokumentaciju od osobitog značenja za povijest, kulturu, prirodu, znanost i tehniku na teritoriju Republike Hrvatske.
- Regionalni muzej obavlja mujejsku djelatnost na području jedne ili više općina ili na području šire regije.
- Opći i specijalizirani lokalni muzej obavlja mujejsku djelatnost na određenom lokalnom području (grad, općina i ostale razine lokalnih muzeja).

Muzeje možemo podijeliti i prema vrsti građe na opće i specijalizirane.

Opći muzej ima najmanje dvije raznorodne zbirke mujejskih predmeta koje predstavljaju kulturno-povijesne, umjetničke, tehničko-tehnološke i prirodne i/ili druge značajke teritorija za koji je muzej osnovan.

Specijalizirani muzeji imaju najmanje jednu zbirku mujejskih predmeta od interesa za jednu ili više srodnih temeljnih znanstvenih disciplina, ili jednu ili više specifičnih ljudskih djelatnosti.

Specijalizirani muzeji su:

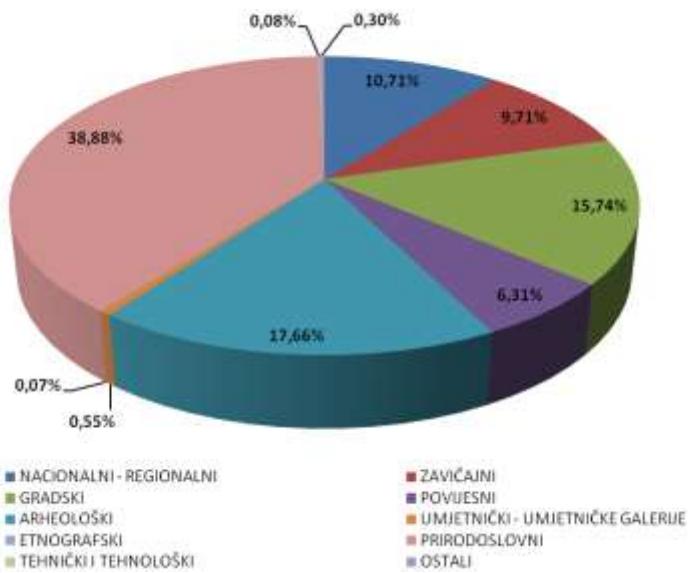
- Arheološki muzeji - imaju zbirke i dokumentaciju arheološke građe pretpovijesnog, antičkog i srednjovjekovnog razdoblja domaćeg ili stranog podrijetla, a prema potrebi i pojedine skupine srodrne relevantne građe (numizmatički materijal, medalje i sl.).
- Etnografski muzeji - imaju zbirke i dokumentaciju koje se bave tradicijskom kulturom, društvenom poviješću, vjerovanjima, običajima, tradicionalnim vještinama i obrtima kao i kulturama izvaneuropskih zemalja.
- Tehnički muzeji - muzeji znanosti i tehnologije, uključujući i industrijsku arheologiju, imaju zbirke i dokumentaciju koje prate znanstvena i tehnička čovjekova dostignuća.

- Povijesni muzeji - imaju zbirke i dokumentaciju koje prate povijesni razvitak države, regije ili jedinice lokalne samouprave u određenom razdoblju ili obrađuju određeni povijesni događaj ili proces. Povijesnim muzejima pripadaju i memorijalni muzeji, vojni muzeji, muzeji povijesnih postrojbi, muzeji povijesnih osoba, povijesni lokaliteti (zgrade) i sl.
- Prirodoslovni muzeji - imaju zbirke prirodnina i dokumentaciju neke od prirodoznanstvenih disciplina kao što su: geologija, biologija, paleontologija, mineralogija, petrografija, mikologija itd.
- Umjetnički muzeji i muzeji primijenjenih umjetnosti - su muzeji koji imaju zbirke i dokumentaciju iz područja umjetnosti i primijenjenih umjetnosti. To su muzeji pojedinih umjetničkih vrsta, poput muzeja likovnih umjetnosti, fotografije, filma, arhitekture, kazališta, dizajna, kostima, književnosti, glazbe, umjetničkog obrta i slično, ili pojedinih umjetničkih razdoblja.
- Ostali specijalizirani muzeji - su oni koji ne pripadaju ni jednoj od prethodno navedenih vrsta, a posjeduju zbirke od interesa drugih znanstvenih disciplina, ili su vezani za neku specifičnu ljudsku djelatnost.

TABLICA 11. - VRSTE MUZEJA, VELIČINA NJIHOVA FUNDUSA S BROJEM POSJETITELJA U 2006.

| MUZEJI 2006 | UKUPNO | PREDMETI | | POSJETITELJI |
|----------------------------------|------------|------------------|----------------|------------------|
| | | FUNDUS | IZLOŽENI | |
| UKUPNO | 164 | 3.903.565 | 189.135 | 2.457.278 |
| OPĆI | 72 | 1.026.467 | 102.010 | 888.568 |
| NACIONALNI - REGIONALNI | 7 | 201.384 | 10.270 | 263.257 |
| ZAVIČAJNI | 42 | 341.899 | 48.256 | 238.651 |
| GRADSKI | 23 | 483.184 | 43.484 | 386.660 |
| SPECIJALIZIRANI | 92 | 2.877.098 | 87.125 | 1.568.710 |
| POVIJESNI | 15 | 322.517 | 5.252 | 155.069 |
| ARHEOLOŠKI | 12 | 649.043 | 42.068 | 433.900 |
| UMJETNIČKI - UMJETNIČKE GALERIJE | 33 | 187.069 | 10.155 | 13.483 |
| ETNOGRAFSKI | 9 | 54.951 | 9.809 | 1.664 |
| PRIRODOSLOVNI | 5 | 1.609.511 | 12.093 | 955.456 |
| TEHNIČKI I TEHNOLOŠKI | 3 | 24.558 | 3.285 | 1.856 |
| OSTALI | 15 | 29.449 | 4.463 | 7.282 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

SLIKA 20. - POSJETITELJI PO VRSTAMA MUZEJA U 2006.

Matična djelatnost

Unutar Sustava muzeja obavlja se matična djelatnost kao organizirani oblik stručnog djelovanja, čiji je osnovni cilj poboljšanje kvalitete djelovanja muzeja, uspostavlja njem jedinstvenih standarda i normi za obavljanje muzejske djelatnosti.

Matična djelatnost obuhvaća osobito poslove:

- stručni nadzor nad radom muzeja,
- stručnu pomoć,
- unapređenje stručnog rada u muzejima,
- usklađivanje rada unutar Sustava muzeja.

Stručni nadzor podrazumijeva nadzor nad provođenjem stručnog rada u muzejima, i to napose nad skupljanjem i istraživanjem, dokumentacijom, čuvanjem i zaštitom, obradom, te izlaganjem muzejske građe. Stručni nadzor nad muzejima, kao i nad zaštitom muzejske građe i dokumentacije, obavljaju matični muzeji, a stručni nadzor nad radom matičnih muzeja i zaštitom njihove muzejske građe i muzejske dokumentacije, obavlja Ministarstvo kulture. Stručni nadzor se redovito obavlja najmanje jednom godišnje, a može se provesti i na zahtjev Ministarstva kulture, Hrvatskog muzejskog vijeća i osnivača muzeja. O stručnom nadzoru se sastavlja pismeno izvješće koje se sastoji od nalaza i mišljenja s prijedlogom mjera za otklanjanje eventualno uočenih nedostataka. Izvješće o stručnom nadzoru dostavlja se muzeju u kojem je nadzor izvršen, Ministarstvu kulture, Hrvatskom muzejskom vijeću, tijelu državne uprave koje obavlja nadzor nad zakonitošću rada muzeja, osnivaču, a po potrebi i drugom nadležnom tijelu.

Stručna pomoć sastoji se od konzultacija, naputaka i suradnje u vezi sa skupljanjem, istraživanjem, dokumentacijom, čuvanjem, zaštitom i izlaganjem građe, kao i davanja mišljenja na godišnje planove rada i izvješća rada. Stručna pomoć se provodi na zahtjev muzeja, osnivača muzeja ili zbirke, te zbog potreba provođenja zajedničkih programa na regionalnoj, državnoj, međunarodnoj ili drugoj razini.

Unapređenje stručnog rada u muzejima obuhvaća trajno stručno i znanstveno usavršavanje osoblja, određivanje politike skupljanja muzejske građe, obrade i dokumentacije (programi obrade građe - softver), prezentacije, te uvjeta i provođenja zaštite građe.

Usklađivanje rada unutar Sustava muzeja obuhvaća koordiniranje stručnog muzeološkog i znanstvenog rada pri ustroju (godišnjih) zajedničkih programa, pri zajedničkim izložbenim projektima (trajnim i povremenim), zajedničkim znanstveno-istraživačkim projektima te ustrojavanju zajedničkih programa zaštite. Usklađivanje rada provodi se izradom godišnjeg plana rada, troškovnika i podnošenjem izvješća.

Matična djelatnost obavlja se na dvije razine, a provode je matični muzeji. Provedba matične djelatnosti na prvoj razini određuje se za područje cijele države, a uključuje povezivanje svih muzeja i zbirki u Republici Hrvatskoj. Provedba matične djelatnosti na drugoj razini određuje se za određeno područje, a radi vertikalnog povezivanja muzeja unutar Sustava muzeja.

Matični muzeji prve razine

Kriteriji za određivanje matičnih muzeja, koji provode matičnu djelatnost prve razine su:

- sveobuhvatnost muzejske građe i dokumentacije na državnoj razini i najviša kategorija muzejske građe i muzejske dokumentacije;
- broj i sveobuhvatnost stručnog muzejskog osoblja;
- odgovarajuća informatička i tehnička opremljenost;
- odgovarajuća razina zaštite muzejske građe i muzejske dokumentacije;
- odgovarajuća razina prezentacije muzejske građe i muzejske dokumentacije, s obzirom na izložbenu i izdavačku djelatnost;
- razvijena edukativna djelatnost;
- razvijeni odnosi s javnošću.

Matični muzeji, koji obavljaju matičnu djelatnost prve razine ustrojeni su po odjelima prema povjesnim, regionalnim ili znanstvenim kriterijima, a muzejska građa i muzejska dokumentacija je ustrojena po muzejskim zbirkama. Matični muzeji, koji obavljaju matičnu djelatnost prve razine imaju obvezu ustrojavanja restauratorsko-konzervatorskog odjela. Mjerila (standardi) za ustroj odjela određena su posebnim pravilnikom o stručnim i tehničkim standardima za određivanje vrste muzeja, te muzeja, galerija i zbirka unutar ustanova i drugih pravnih osoba, za njihov rad, kao i za smještaj i čuvanje muzejske građe i muzejske dokumentacije.

Matični muzeji druge razine

Matični muzeji, koji obavljaju matičnu djelatnost druge razine određeni su i djeluju prema teritorijalnom (regionalnom), povjesnom, te stručnom odnosno znanstvenom kriteriju. Opći muzeji napose se povezuju prema teritorijalnom (regionalnom) kriteriju. Kriteriji za matične muzeje, koji obavljaju matičnu djelatnost druge razine ili odjele tj. zbirke općih muzeja su:

- sveobuhvatnost na određenom području i visoka kategorija muzejske građe i muzejske dokumentacije;
- broj i sposobljenost stručnog muzejskog osoblja;
- odgovarajuća informatička i tehnička opremljenost;
- odgovarajuća razina zaštite muzejske građe i muzejske dokumentacije,

- odgovarajuća razina prezentacije muzejske građe i muzejske dokumentacije, s obzirom na izložbenu i izdavačku djelatnost;
- razvijena edukativna djelatnost;
- razvijeni odnosi s javnošću.

2.6.1.3 ZAPOSLENICI MUZEJA

Zaposlenike u muzejima grupiramo u dvije skupine, a to su stručno osoblje i drugi zaposlenici. Zaposlenici koji čine stručno osoblje imaju odgovarajuća muzejska zvanja sukladno stečenoj stručnoj spremi i stečenom iskustvu.

Muzejska zvanja su: kustos, viši kustos i muzejski savjetnik, muzejski pedagog, viši muzejski pedagog i muzejski pedagog savjetnik. Uz navedene muzejske stručnjake stručne poslove u muzeju obavljaju i: dokumentaristi, informatičari, restauratori, diplomirani knjižničari, arhivisti, kao i drugi stručnjaci zavisno od potreba muzeja.

TABLICA 12. - ZAPOSLENI U MUZEJIMA OD 1997. DO 2006.

| ZAPOSLENI U MUZEJIMA | 1997. | 2000. | 2003. | 2006. |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| UKUPNO | 1405 | 1394 | 1171 | 1383 |
| STRUČNO OSOBLJE | 683 | 699 | 736 | 871 |
| OSTALI | 722 | 695 | 435 | 512 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

U cilju osiguravanja stručnog rada u muzejima utvrđeni su standardi za stručno osoblje koji moraju biti zadovoljeni u muzejima i to za:

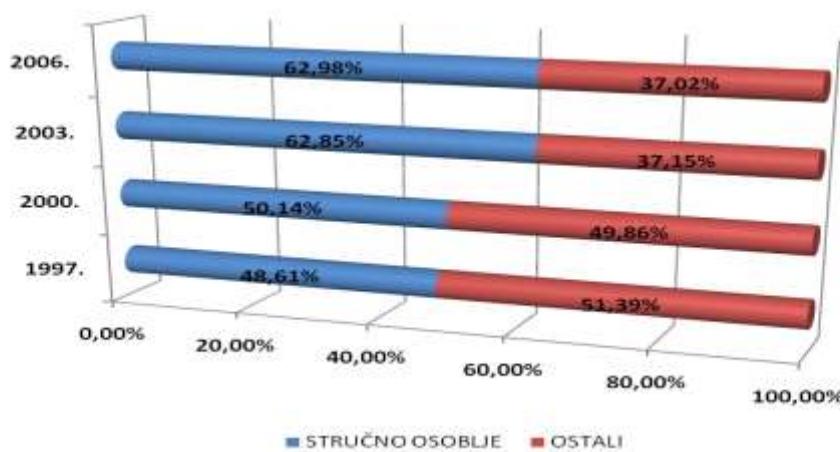
- nacionalne muzeje:
 - u pogledu stručnog osoblja: sedam kustosa, od kojih najmanje tri moraju biti u zvanju muzejskog savjetnika, te po jedan dokumentarist, muzejski pedagog, informatičar, diplomirani knjižničar, restaurator, te osoba zadužena za marketing i odnose s javnošću,
 - pomoćne stručne poslove obavljaju najmanje: četiri muzejska tehničara, tri preparatora, te po jedan knjižničar i fotograf.
- regionalnom muzeju:
 - u pogledu stručnog osoblja: pet kustosa, od kojih najmanje jedan mora biti u zvanju muzejskog savjetnika, te po jedan dokumentarist, muzejski pedagog, informatičar, diplomirani knjižničar, restaurator, te osoba zadužena za marketing i odnose s javnošću,
 - pomoćne stručne poslove obavljaju najmanje: tri muzejska tehničara, te jedan preparator.
- lokalnom muzeju:
 - stručne poslove obavlja najmanje: jedan kustos, a
 - pomoćne stručne poslove obavlja najmanje jedan muzejski tehničar.

TABLICA 13. - STRUKTURA ZAPOSLENIH PO VRSTAMA MUZEJA U 2006.

| MUZEJI 2006 | UKUPNO | ZAPOSLENI | |
|----------------------------------|------------|---------------|--------------|
| | | STRUČNE OSOBE | UKUPNO |
| UKUPNO | 164 | 871 | 1.383 |
| OPĆI | 72 | 348 | 553 |
| NACIONALNI - REGIONALNI | 7 | 57 | 100 |
| ZAVIČAJNI | 42 | 136 | 215 |
| GRADSKI | 23 | 155 | 238 |
| SPECIJALIZIRANI | 92 | 523 | 830 |
| POVIJESNI | 15 | 56 | 91 |
| ARHEOLOŠKI | 12 | 129 | 198 |
| UMJETNIČKI - UMJETNIČKE GALERIJE | 33 | 170 | 283 |
| ETNOGRAFSKI | 9 | 61 | 90 |
| PRIRODOSLOVNI | 5 | 54 | 72 |
| TEHNIČKI I TEHNOLOŠKI | 3 | 21 | 37 |
| OSTALI | 15 | 32 | 59 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Pogledamo li kako se kretao odnos stručnog osoblja prema ukupno zaposlenima u muzejima od 1997. – 2006. vidjet ćemo da se on postupno kreće u korist muzejske struke. Ovakvom trendu zasigurno pridonosi informatizacija poslovnih procesa, a osobito onih pratećih, kao što su financijsko-računovodstveni i administrativni.

SLIKA 21. - ODНОС СТРУЧНИХ И ДРУГИХ ЗАПСЛЕНИКА У РАЗДОБЛЈУ ОД 1997.- 2006.

Prostor i oprema

Muzejska djelatnost obavlja se u zatvorenim i na otvorenim prostorima. Muzejski prostori dijele se prema namjeni i prema režimu pristupa. Kriteriji za određivanje namjene prostora u muzejima jesu muzeološka konceptacija, opseg i vrsta muzejske građe i muzejske

dokumentacije, broj i struktura muzejskog osoblja, mjesto u Sustavu muzeja Republike Hrvatske, ustrojeni odjeli knjižnice, arhiva, restauratorske i preparatorske radionice i dr. Odnos veličine prostora prema namjeni razrađuje se muzeološkom koncepcijom pojedinog muzeja, koju odobrava Hrvatsko mujejsko vijeće. Prilikom planiranja i obnove muzeja potrebno je osigurati da osobe s posebnim potrebama imaju nesmetan pristup muzejskom prostoru.

Prema namjeni, mujejski se prostori dijele na:

- čuvaonicu: zatvorenu, otvorenu, studijsku i trezor,
- izložbeni prostor: za stalne i povremene izložbe,
- prostor za mujejsku dokumentaciju: čuvaonicu mujejske dokumentacije,
- prostor za edukativni rad: radionicu, igraonicu, predavaonicu,
- restauratorsku i preparatorsku radionicu: prema vrsti predmeta,
- prostor za prijam građe i manipulaciju njome,
- knjižnicu i spremište knjižnične građe,
- prostor za rad s korisnicima: čitaonicu s pristupom informacijsko-dokumentacijskom sustavu, prostor za uvid u mujejsku građu i mujejsku dokumentaciju,
- prostor za prijam novih predmeta (karantena),
- radionicu za tehničku pripremu izložbi,
- fotografski studio,
- prijamne prostore: ulazni, informativni punkt, garderobu, sanitarni čvor,
- radne sobe: za stručno i tehničko osoblje, upravu muzeja i administraciju,
- prodajne i ugostiteljske prostore: knjižaru, suvenirnicu, kavanu, restoran,
- ostale prostorije.

Prema režimu pristupa korisnika, mujejski se prostori dijele na: otvorene, poluotvorene i zatvorene.

- Otvoreni prostori dostupni su svim korisnicima. To su prijamni prostor, izložbeni prostor, prodajni i ugostiteljski prostor, prostor za edukativni rad, čitaonica s pristupom informacijsko-dokumentacijskim sustavom.
- Poluotvoren prostori dostupni su korisnicima samo uz nadzor ovlaštenoga mujejskog osoblja. To su studijska čuvaonica, restauratorska i/ili preparatorska radonica, knjižnica, radne sobe, prostor za uvid u mujejsku građu i mujejsku dokumentaciju, prostor za prijam nove građe, radonica za tehničku pripremu izložbi, fotografski studio.
- Zatvoreni prostori dostupni su samo ovlaštenom osoblju. To su čuvaonica mujejske građe, čuvaonica mujejske dokumentacije, spremište knjižnične građe i prostor za tehničko održavanje.

Muzej donosi pravilnik o uvjetima pristupa mujejskim prostorima..

Za obavljanje djelatnosti nacionalni i regionalni muzeji te matični muzeji prve i druge razine moraju imati primjereno opremljene prostore, u skladu s vrstom i opsegom mujejske građe te s brojem zaposlenih djelatnika:

- čuvaonicu za mujejsku građu,
- prostor za prijam novih predmeta (karantena),
- zasebni prostor za uvid u mujejsku građu,
- zasebna čuvaonica za mujejsku dokumentaciju,

- zasebni prostor za korištenje muzejske dokumentacije,
- izložbeni prostor za stalne izložbe,
- izložbeni prostor za povremene izložbe,
- prostor za edukativni rad,
- restauratorska radionica,
- fotografski studio,
- prostor za prijam građe i manipulaciju njome,
- knjižnicu s čitaonicom,
- zasebno spremište knjižnične građe,
- radionicu za tehničku pripremu izložbi,
- prijamni prostori: ulazni i informativni punkt,
- radne sobe: za stručno i tehničko osoblje i administraciju,
- muzejsku prodavaonicu.

Za obavljanje djelatnosti lokalni muzeji moraju imati primjerno opremljene prostore u skladu s vrstom i opsegom muzejske građe te s brojem zaposlenih djelatnika:

- čuvaonicu za muzejsku građu,
- izložbeni prostor,
- prostor za muzejsku dokumentaciju,
- preparatorsku radionicu,
- prostor za prijam građe i manipulaciju njome,
- prostor za rad s korisnicima,
- informativni punkt,
- prostor za stručno i tehničko osoblje.

Muzej mora imati odgovarajuću opremu koja osigurava uvjete za obavljanje muzejske djelatnosti, s obzirom na namjenu prostorija, režim dostupnosti i mjesto u Sustavu muzeja Republike Hrvatske. Oprema u prostorima u kojima se čuva i izlaže muzejska građa i muzejska dokumentacija mora biti u skladu s potrebama provođenja mjera preventivne zaštite.

2.6.1.4 MUZEJSKA GRAĐA

Muzejsku građu čine civilizacijska, kulturna te prirodna dobra kao dio nacionalne i općeljudske baštine. Muzeji su dužni redovito voditi muzejsku dokumentaciju o muzejskoj građi. Muzejska građa i dokumentacija štite se kao kulturno dobro i na njih se primjenjuju propisi o zaštiti kulturnih dobara.

Muzejsku građu čine muzejski predmeti koji se ustrojavaju u zbirke muzejskih predmeta. Zbirke muzejskih predmeta čine skupine predmeta koje su međusobno povezane prema jednome ili više obilježja: materijalu, razdoblju, stilskim obilježjima, autoru, školi, pokretu, temi, osobi, događaju, teritoriju, mediju, tehnicu i tehnologiju, određenoj znanstvenoj disciplini, specifičnoj ljudskoj djelatnosti i dr. Zbirke muzejskih predmeta ustrojavaju se prema jednome ili više obilježja. Sve zbirke muzejskih predmeta čine fundus muzeja (zbirni fond).

Muzeji mogu, radi obavljanja djelatnosti, ustrojiti odjele koji imaju voditelja. Odjeli se ustrojavaju prema srodnosti zbirki muzejskih predmeta i djelatnostima. Prema srodnosti zbirki, odjeli se mogu osnovati ako muzej ima najmanje 2 srodne zbirke. Prema djelatnostima, odjeli se mogu osnovati kao dokumentacijski, informatički, edukacijski, konzervatorsko-restauratorski, odjeli knjižnica, odjeli za odnose s javnošću, marketinški odjeli i slično.

Skupljanje muzejske građe obavlja se u skladu sa Zakonom o muzejima, drugim važećim pravnim propisima Republike Hrvatske i međunarodnim propisima koje je prihvatile naša zemlja i u skladu s etičkim kodeksima struke. Pribavljanje građe pravnim poslom mora se temeljiti na pisanom ugovoru ili drugoj ispravi o prijenosu vlasništva, pravu iskorištavanja autorskog djela ili drugoj dopuštenoj pravnoj osnovi. Svaki muzej dužan je prihvati i objaviti pisanu izjavu o svojoj politici skupljanja koja sadrži sve postupke koje muzej namjerava provesti pri skupljanju predmeta. Muzej je dužan izjavu najmanje svakih 5 godina razmotriti i ocijeniti. Skupljanje muzejske građe mora se obavljati sustavno, prema objektivnim, racionalnim i znanstvenim kriterijima, te treba služiti sadašnjem i budućem interesu istraživanja, zaštite i prezentiranja građe. Muzeji su dužni međusobno surađivati i uskladiti politiku skupljanja, te sporazumno utvrditi područja i granice skupljanja muzejske građe. Muzeji neće u pravilu pribavljati materijal posebnoga lokalnog podrijetla i posebnoga lokalnog značenja iz područja skupljanja nekoga drugog muzeja. Muzeji ne smiju, osim u iznimnim slučajevima, nabavljati građu koju neće moći dokumentirati, konzervirati, čuvati ili izlagati na prikidan način. Sve prijepore u provođenju politike skupljanja rješava Hrvatsko muzejsko vijeće.

Muzeji provode stručnu obradu muzejskih predmeta, koja obuhvaća:

- identifikaciju, determinaciju, klasifikaciju i kategorizaciju,
- analizu i opis,
- vrjednovanje i interpretaciju,
- stručno istraživanje,
- dokumentiranje.

Muzej je obvezan imati stalni postav (stalnu izložbu), osim ako zbog osjetljivosti građe to nije dopušteno. Katalog stalnog postava ili stalne izložbe potrebno je izdati najkasnije dvije godine od njegova postavljanja. Muzej organizira povremene izložbe. Katalog povremene izložbe potrebno je izdati uoči izložbe.

Muzeji su dužni provoditi preventivnu zaštitu muzejske građe i muzejske dokumentacije. Preventivna zaštita obuhvaća osiguranje primjerenih mikroklimatskih uvjeta (temperature i relativne vlažnosti zraka), svjetlosnih uvjeta (zračenja), uništavanja nametnika, kontrolu ljudi (osoblja i korisnika), prevenciju djelovanja štetnih tvari i ostale preventivne postupke. Preventivna i druga zaštita provodi se u čuvaonicama, izložbenim prostorima, radionicama, knjižnicama, arhivima i u transportu. Obvezna je mjera zaštite fotografiranje svakoga muzejskog predmeta, te mikrofilmiranje inventarnih knjiga muzejskih predmeta svakih 5 godina. Muzeji su dužni redovito provoditi zaštitu digitalnih zapisa radi osiguravanja njihove trajnosti, u skladu s razvojem tehnologije.

Revizija popisa muzejske građe je postupak utvrđivanja stvarnog stanja fundusa temeljem sravnjivanja podataka u knjigama inventara i stvarnog stanja muzejskih predmeta. Izlučivanje muzejske građe i dokumentacije iz zbirki je postupak prema kojemu muzejska građa ili muzejska dokumentacija trajno izlazi iz muzejskog fundusa. Načini izlučivanja su otpisivanje predmeta zbog njegove uništenosti, pohrana u drugi muzej ili pravnu osobu, dar drugom muzeju ili pravnoj osobi, zamjena predmeta s drugim muzejom i prodaja predmeta.

SLIKA 22. - ODНОС УКУПНОГ И ИЗЛОЖЕНОГ МУЗЕЈСКОГ ФУНДУСА У 2006.

Muzeji su dužni redovito voditi primarnu (temeljnu), sekundarnu i tercijarnu muzejsku dokumentaciju.

Primarnu dokumentaciju čine:

- inventarna knjiga muzejskih predmeta,
- katalog muzejskih predmeta,
- knjiga ulaska muzejskih predmeta,
- knjiga izlaska muzejskih predmeta,
- knjiga pohrane muzejskih predmeta i zapisnici o reviziji muzejske građe.

Sekundarnu muzejsku dokumentaciju čine:

- inventarne knjige audio-vizualnih fondova,
- inventarna knjiga hemeroteke,
- knjiga evidencije o izložbama,
- evidencija o konzervatorsko-restauratorskim postupcima,
- evidencija o pedagoškoj djelatnosti,
- evidencija o stručnom i znanstvenom radu,
- evidencija o izdavačkoj djelatnosti,
- dokumentacija o marketingu i odnosima s javnošću te dokumentacija o osnivanju i povijesti muzeja.

Tercijarnu dokumentaciju čine pomagala u obliku raznovrsnih kataloga i indeksa: predmetnih, autorskih, kronoloških, topografskih i drugih, primjerenih djelatnosti muzeja.

2.6.1.5 GALERIJSKA DJELATNOST

U okviru galerijske djelatnosti djeluju razne vrtse galerija i izložbenih prostora, koje mogu biti različitog pravnog statusa. Od specijaliziranih galerijskih ustanova, preko galerijskih i izložbenih prostora koje su organizirane kao obrt, trgovačko društvo ili aukcijska kuća.

Pri tome valja razlikovati izložbene i prodajne galerije. Izložbene galerije najčešće su osnovane kao specijalizirane ustanove i one se ne bave prodajom umjetnina, za razliku od prodajnih galerija i izložbenih prostora kojima je to temeljna zadaća. Prodajne galerije najčešće su organizirane u okviru obrta ili trgovačkog društva.

2.6.2. MUZEJ ZA UMJETNOST I OBRT U ZAGREBU

2.6.2.1 Povijest

Muzej za umjetnost i obrt, osnovan 17. veljače 1880. godine kao jedna od prvih institucija takve vrste u Europi, obilježio je 125. obljetnicu svog djelovanja. Utemeljen je na inicijativu Društva umjetnosti i njegovog tadašnjeg predsjednika Izidora Kršnjavija s namjerom da se stvari "zbirku uzoraka za majstore obrtnike i umjetnike koji treba da ponovo unaprijede proizvodnju predmeta svakodnevne upotrebe". Osnovna nit njegova djelovanja bila je prvenstveno upravljena u smjeru očuvanja tradicionalnih vrijednosti narodnog obrta, ali i stvaranja nove estetičke kulture građanskog sloja. U tu svrhu, 1882. godine uz Muzej je osnovana i Obrtna škola, današnja Škola za primijenjenu umjetnost i dizajn.

Muzej je smješten u nazužem centru zagrebačkog Donjeg grada koji je kroz drugu polovicu 19. stoljeća nastao južno od stare povjesne jezgre; reprezentativna historicistička palača u stilu njemačke neorenesanse, građena prvenstveno kao palača Muzeja, svojim pročeljem i danas upotpunjuje scenografiju jednog od najljepših zagrebačkih trgova.

2.6.2.2 Djelatnost i ustroj

Muzej za umjetnost i obrt danas ima značaj najvažnijeg nacionalnog muzeja koji dosljedno dokumentira materijalnu kulturu življenja u plemićkim burgovima, dvorcima i palačama, oslikavajući praktičnu svakodnevnicu hrvatskog plemstva i građanstva, na ladanju i u gradu, tijekom brojnih stoljeća naše povijesti. Svojim bogatim fundusom u kojem se nalazi znatan broj predmeta inozemne proizvodnje, muzej nadilazi nacionalnu osnovu i čini značajnu vrijednost u okviru europske baštine.

Raspolažeći s najvećim i najbogatijim fundusom u Hrvatskoj, Muzej za umjetnost i obrt čuva predmete lijepih i primijenjenih umjetnosti u vremenskom rasponu od 14. do 20. stoljeća. Unutar zbirki namještaja, metala, tekstila i modnog pribora, keramike, stakla, slikarstva, kiparstva, satova, fotografije i fotografske opreme, muzičkih instrumenata, grafičkog i industrijskog dizajna, arhitekture, bjelokosti, tiskarstva i knjigoveštva, oslikane i tiskane kože, devocionalija, pribora za pušenje i igračaka nalazi se više od 100 000 predmeta. O tako raznovrsnoj građi brinu muzejske restauratorske radionice specijalizirane za metal, keramiku i staklo, tekstil, slikarstvo i polikromnu skulpturu, koje djeluju u Muzeju.

Jedan segment iznimne muzejske riznice javnosti je predstavljen stalnim postavom, koji se prostire kroz tri kata na više od 2.000 m² muzejskog prostora i uključuje oko 3 000 eksponata. Osim što pruža uvid u razvoj umjetničke i obrtničke proizvodnje od gotike do art déco, u razvoj tehnoloških postupaka te uvid u povjesne smjene stilova u kojima se zrcale šira duhovna i intelektualna kretanja vremena, stalni postav predstavlja i odabrane

suvremene autore. Zasebno su izdvojene studijske zbirke sakralne umjetnosti, judaike, slikarstva, satova, bjelokosti, metala, stakla, keramike i tekstila unutar koje su izloženi najkvalitetniji odnosno najzanimljiviji umjetnički predmeti iz svake zbirke.

Izložbene dvorane u prizemlju, odnosno više od 1.000 m² - muzejskog prostora, predviđeno je za održavanje povremenih izložbi - od tematskih, temeljenih na vlastitom fundusu i kulturološkom pristupu baštini do monografskih, retrospektivnih i problemskih koje propituju određene aspekte suvremenog plastičkog oblikovanja.

Povremene izložbe vrlo često su popraćene i dodatnim programima: uz stručna vodstva prilagođena najrazličitijim profilima posjetitelja organiziraju se i tematska predavanja namijenjena prvenstveno stručnjacima, ali i širokoj publici.

Muzejska knjižnica specijalizirana za umjetnost i umjetnički obrt, jedna je od najstarijih u Europi. Njen fond od oko 60.000 svezaka osim knjiga, časopisa i priručnika iz povijesti umjetnosti, umjetničkog obrta i srodnih područja sadrži i grafičke mape i mape uzoraka za različita obrtna umijeća. Sva knjižnična građa, uključujući i domaće i inozemne časopise dostupna je u čitaonici knjižnice.

Pedagoški program namijenjen je vrlo širokom rasponu korisnika, od djece predškolske i školske dobi te osoba s invaliditetom do šireg građanstva. Zasniva se na specijaliziranim predavanjima, vodstvima, kreativnim radionicama tematski vezanim uz stalni postav, tekuću izložbu ili neki drugi muzejski sadržaj.

U ponudi Museum Shopa očituje se nastojanje Muzeja za umjetnost i obrt da svoj fundus približi svim ljubiteljima umjetnosti bogatom ponudom replika muzejskih predmeta te raznovrsnim izborom suvenira inspiriranih muzejskim fundusom.

Suvremena funkcija Muzeja očituje se u bogatstvu muzejskih, kulturnih i u najširem smislu društvenih događanja: prostori Muzeja i njegove otvorene terase idealno su mjesto za održavanje simpozija, seminara, koncerta, događanja promotivnog i humanitarnog karaktera.

2.7. ZAŠTITA I OČUVANJE KULTURNIH DOBARA

Ustanove za zaštitu i očuvanje kulturne baštine može osnovati država, županija, grad i/ili općina, kao i druge pravne i fizičke osobe. Takve ustanove najvećim dijelom obavljaju poslove na očuvanju kulturne baštine koja je u vlasništvu ili na skrbi samog osnivača ustanove. Upravljanje ovakvim ustanovama uređeno je općim propisima, a u slučaju kada takve ustanove obavljaju i neke druge djelatnosti kao što su muzejska, knjižničarska ili neka druga posebna djelatnost u kulturi tada se način njihova upravljanja propisuje i posebnim zakonima. Ustanove za zaštitu i očuvanje kulturnih dobara jesu restauratorske ustanove, te druge javne ustanove u kulturi, koje obavljaju poslove u vezi sa čuvanjem, obnovom i zaštitom kulturnih dobara.

Javne ustanove u kulturi (muzeji, galerije, arhivi, knjižnice i sl.) koje u okviru svoje djelatnosti obavljaju poslove čuvanja, proučavanja i stručnog održavanja kulturnih dobara, dužne su nadležnom tijelu dostavljati izvješća o stanju kulturnih dobara, te godišnje izvješće o restauriranju i konzerviranju kulturnih dobara koji se nalaze u njihovim zbirkama ili su im

povjerena na čuvanje i upravljanje. Kulturna dobra u zbirkama muzeja, knjižnica, galerija, kao i u zbirkama drugih ustanova upisuju se u Register kulturnih dobara koje vodi Ministarstvo kulture, na temelju prijave koju podnosi ustanova.

Određene poslove na očuvanju kulturnih dobara mogu obavljati specijalizirane pravne i fizičke osobe sukladno zakonu.

2.7.1. RESTAURATORSKE USTANOVE

Restauratorska ustanova jest specijalizirana ustanova za obavljanje poslova restauriranja, konzerviranja i obnove kulturnih dobara. Kada su osnivači ovakve ustanove Republika Hrvatska, županija, općina ili grad tada se ona može osnovati kao javna ustanova, dok drugi osnivači mogu za obavljanje ovih poslova osnivati restauratorske ustanove. Poslove restauriranja, konzerviranja i obnove kulturnih dobara obavlja Hrvatski restauratorski zavod kao javna ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske.

Za obavljanje poslova restauriranja, konzerviranja i obnove kulturnih dobara županije, Grad Zagreb, općine ili gradovi mogu osnivati javne ustanove. Za obavljanje poslova restauriranja, konzerviranja i obnove kulturnih dobara mogu pravne i fizičke osobe osnivati ustanove. Javne ustanove i ustanove mogu obavljati poslove na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara ako su prethodno ishodile zakonom propisana dopuštenja od Ministarstva kulture.

Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi i općine mogu i za upravljanje kulturnim dobrom i provođenje mjera zaštite i očuvanja kulturnih dobara osnivati ustanove ili te poslove mogu povjeriti drugoj pravnoj osobi. Za očuvanje kulturnih dobara mogu se osnivati zaklade i fondacije.

2.7.2. SPECIJALIZIRANE PRAVNE I FIZIČKE OSOBE

Poslove istraživanja, proučavanja, čuvanja, restauriranja, konzerviranja, održavanja, obnove, korištenja i prometa kulturnim dobrima mogu obavljati specijalizirane pravne i fizičke osobe. Ministar kulture uz prethodnu suglasnost ministra gospodarstva pravilnikom propisuje uvjete koje mora ispunjavati fizička ili pravna osoba za dobivanje dopuštenja za obavljanje navedenih poslova. Ministarstvo kulture vodi upisnike pravnih i fizičkih osoba koje su dobine dopuštenje za obavljanje poslova.

Restauratorsko-konzervatorske poslove na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara mogu obavljati fizičke osobe koje imaju odgovarajuća stručna zvanja. Stručna zvanja te uvjete i način njihova stjecanja propisuje ministar kulture na prijedlog Hrvatskog vijeća za kulturna dobra.

Pravilnikom o uvjetima za fizičke i pravne osobe radi dobivanja dopuštenja za obavljanje poslova na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara kojeg je ministar kulture donio uz prethodnu suglasnost ministra gospodarstva, kao grupe poslova na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara za koje se može tražiti dopuštenje utvrđene su:

- 1) istraživanje i proučavanje kulturnog dobra,
- 2) dokumentiranje kulturnog dobra,
- 3) restauriranje i konzerviranje kulturnog dobra,

- 4) izrada idejnog rješenja, te idejnog, glavnog i izvedbenog projekta za radove na nepokretnom kulturnom dobru,
- 5) izrada prijedloga idejnog i izvedbenog rješenja za pokretno kulturno dobro,
- 6) konzervatorski nadzor nad izvođenjem zaštitnih i drugih radova na kulturnom dobru,
- 7) održavanje pokretnoga kulturnog dobra,
- 8) održavanje nepokretnoga kulturnog dobra,
- 9) čuvanje kulturnog dobra,
- 10) organizirano korištenje kulturnog dobra,
- 11) trgovina kulturnim dobrima,
- 12) prijevoz kulturnog dobra,
- 13) drugi poslovi u svezi sa zaštitom i očuvanjem kulturnih dobara.

Uvođenje dopuštenja za obavljanje poslova na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara kao uvjeta za zakonito obavljanje ovih poslova ima za cilj podići stručnu razinu zaštite i očuvanja kulturnih dobara. Uvažavajući dobra iskustva iz zapadnoeuropskih zemalja u kojima ovakvi sustavi imaju višegodišnju praksu unesene su i u hrvatski Zakon odredbe temeljem kojih su se već do sada specijalizirao odgovarajući broj gospodarskih subjekata za obavljanje najsloženijih poslova na zaštiti i očuvanju kulturnih dobara.

2.7.3. HRVATSKI RESTAURATORSKI ZAVOD U ZAGREBU

Javna ustanova u vlasništvu Republike Hrvatske za obavljanje ovih poslova je Hrvatski restauratorski zavod koji ima svoje sjedište u Zagrebu. Hrvatski restauratorski zavod jedina je ustanova koja može obavljati poslove restauriranja, konzerviranja i obnove kulturnih dobara, bez prethodno dobivenog dopuštenja za obavljanje tih poslova od Ministarstva kulture. Za razliku od toga sve ostale restauratorske ustanove dužne su već u postupku osnivanja pribaviti dopuštenje Ministarstva kulture za obavljanje restauratorskih poslova.

2.7.3.1 POVIJEST

Hrvatski restauratorski zavod utemeljen je 1997. Uredbom Vlade Republike Hrvatske o spajanju javnih ustanova restauratorske djelatnosti: Restauratorskog zavoda Hrvatske (utemeljen 1966.) i Zavoda za restauriranje umjetnina (utemeljen 1948.).

Hrvatski restauratorski zavod predstavlja okosnicu restauratorske djelatnosti u sustavu državnih upravnih organizacija i javnih ustanova, a u nadležnosti je Ministarstva kulture. Uz ravnatelja kojeg na prijedlog ministra imenuje Vlada Republike Hrvatske, Zavodom upravlja Upravno vijeće koje imanuje ministar. Zavod najveći dio svojih poslova obavlja po narudžbi Ministarstva kulture što je financirano sredstvima državnog proračuna. Zavod ostvaruje tijesnu suradnju s konzervatorskim odjelima Ministarstva kulture.

Poslovni prostor

Hrvatski restauratorski zavod ima poslovne prostore na 22 lokacije, i to na 11 lokacija u Zagrebu, 2 lokacije u Osijeku, 2 lokacije u Splitu, te po 1 lokacija u Vukovaru, Ludbregu, Dubrovniku, Vodnjanu, Rijeci, Zadru i Šibeniku. U vlasništvu HRZ ili u njegovom korištenju

bez najma je 13 lokacija i 7 lokacija je u najmu. Poslovanje na ovako velikom broju lokacija otežava vođenje kvalitetnog nadzora nad provođenjem poslovnih procesa.

SLIKA 23. - HRVATSKI RESTAURATORSKI ZAVOD – ODJELI I RADIONICE 1999. I 2007. GODINE



2.7.3.2 DJELATNOST I USTROJ

Djelatnost Zavoda je:

- konzerviranje i restauriranje pokretnih i nepokretnih spomenika kulture, te umjetnina i drugih kulturnih dobara, a poglavito: pojedinačnih građevina i građevinskih sklopova; slikarskih djela na zidu, drvu, platnu i drugim materijalima; kiparskih djela od drva, kamena i drugih materijala; predmeta od tekstila i kože; predmeta od metala; predmeta od keramike, stakla i sličnih materijala; ukrasnih elemenata građevina od drva, kamena, štuko-mase, keramike i drugih materijala;
- konzervatorsko i restauratorsko istraživanje nepokretnih i pokretnih spomenika kulture i to: istraživanje stilskih, kulturno-povijesnih i materijalnih svojstava spomenika te istraživanje promjena spomenutih svojstava i njihovih uzroka;
- izrada prijedloga konzervatorsko-restauratorskih zahvata i izvođenja zahvata;
- vođenje stručne dokumentacije;
- stručna vještačenja o stanju spomenika kulture i konzervatorsko-restauracijskim radovima izvršenim na njima od strane drugih osoba i organizacija;
- davanje mišljenja o ispunjavanju stručno-tehničkih uvjeta za obavljanje restauratorske djelatnosti od strane fizičkih ili pravnih osoba;
- obavljanje stručnog uvida u rad registriranih restauratorskih radionica u vlasništvu fizičkih i pravnih osoba;
- unapređivanje tehničke zaštite spomenika kulture;

- organiziranje stručnog usavršavanja konzervatora i restauratora i stručnih ispita za restauratorska zvanja;
- razvijanje i promidžba konzervatorsko-restauratorske djelatnosti;
- održavanje stručne suradnje s istovrsnim i sličnim ustanovama u zemlji i inozemstvu.

Zavod može obavljati i druge djelatnosti utvrđene statutom. Zavod svoju djelatnost obavlja u zemlji i inozemstvu.

Organizaciju HRZ-a definira Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu Hrvatskog restauratorskog Zavoda, a njime je definirano sedam temeljnih ustrojstvenih jedinica te opisi njihovih poslova. U HRZ-u su ustrojeni sljedeći uredi, službe, odjeli, odsjeci i radionice:

I. URED RAVNATELJA

- ii. Odsjek za školovanje, stručno usavršavanje i međunarodnu suradnju

III. SLUŽBA ZA NEPOKRETNU BAŠTINU

- i. Odjel za graditeljstvo
- ii. Odjel za zidno slikarstvo i mozaike
- iii. Odjel za kamenu plastiku
- iv. Odjel za štuko

IV. SLUŽBA ZA POKRETNU BAŠTINU

i. Odjel za drvnu polikromiranu skulpturu

1. Odsjek I
2. Odsjek II
3. Odsjek III
4. Odsjek IV
5. Odsjek V

ii. Odjel za štafelajno slikarstvo

1. Odsjek I
2. Odsjek II
3. Odsjek III
4. Odsjek IV

iii. Odjel za tekstil

1. Radionica za restauriranje namještaja
2. Radionica za metal
3. Radionica za papir i kožu
4. Radionica za staklo, vitraj i keramiku (u osnivanju)
5. Stolarska radionica

V. SLUŽBA ZA ARHEOLOŠKU BAŠTINU

i. Centar za podvodnu arheologiju u Zadru

1. Odsjek za restauriranje podvodnih arheoloških nalaza
2. Odsjek za održavanje i prezentiranje podvodnih arheoloških nalaza i nalazišta

ii. Odjel za podvodnu arheologiju u Zagrebu

iii. Odjel za kopnenu arheologiju u Zagrebu

1. Odsjek za restauriranje arheoloških nalaza

VI. SLUŽBA ZA ODJELE IZVAN ZAGREBA

i. Restauratorski odjel Dubrovnik

1. Odsjek za papir

ii. Restauratorski odjel Split

1. Odsjek za kamenu plastiku
2. Odsjek za zidno slikarstvo, mozaik i štuko

iii. Restauratorski odjel Osijek

1. Odsjek za kamenu plastiku

iv. Restauratorski centar Ludbreg

1. Odsjek za tekstil

v. Restauratorski odjel Vodnjan-Juršići

vi. Restauratorski odjel Rijeka

vii. Restauratorski odjel Šibenik (u osnivanju)

viii. Restauratorski odjel Zadar

VII. ZAJEDNIČKE STRUČNE SLUŽBE

i. Informacijsko-dokumentacijski odjel

1. Dokumentacijski odsjek za nepokretnu baštinu
2. Dokumentacijski odsjek za pokretnu baštinu
3. Arhiv
4. Knjižnica
5. Fotolaboratorij

ii. Prirodoslovni laboratorij

VIII. SLUŽBA FINANCIJSKO-RAČUNOVODSTVENIH I PRAVNO-ADMINISTRATIVNIH POSLOVA

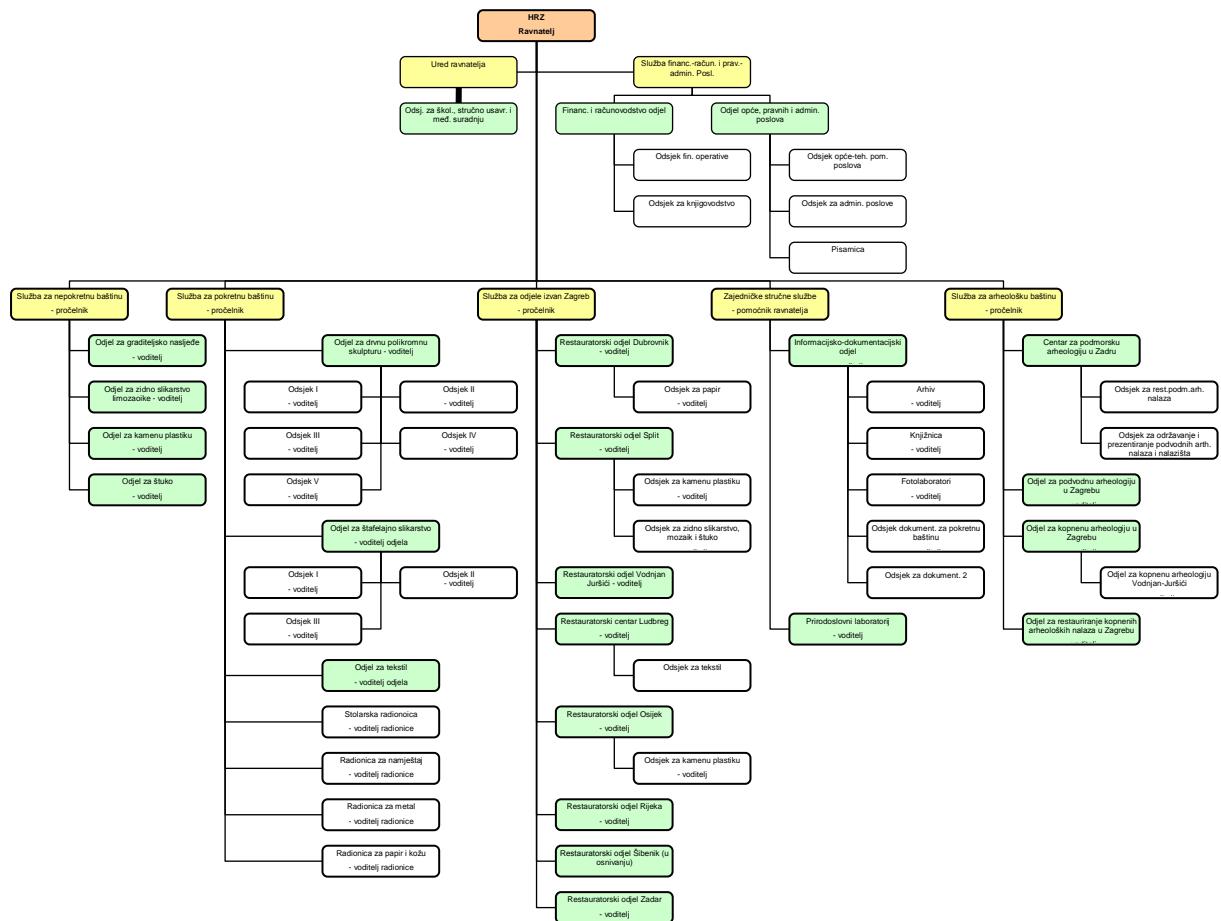
i. Odjel pravnih, administrativnih i općih poslova

1. Odsjek opće-tehničkih i pomoćnih poslova
2. Odsjek za administrativne poslove

ii. Financijsko-računovodstveni odjel

1. Odsjek financijske operative
2. Odsjek za knjigovodstvo

Prikažemo li navedenu organizacijsku strukturu na uobičajeni način dobili bismo sljedeći prikaz.

SLIKA 24. - ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HRVATSKOG RESTAURATORSKOG ZAVODA U ZAGREBU

HRZ-om rukovodi ravnatelj koji imenuje pomoćnike, dok pojedine službe vode pročelnici, a odjele voditelji odjela. Odsjeci i radionice su pod vodstvom rukovoditelja odsjeka odnosno radionica. Svaki pročelnik ili voditelj planira, organizira i nadzire rad ustrojstvenih jedinica za koje je nadležan te podnosi izvješća neposredno nadređenom.

Uz postojeću hijerarhijsku strukturu postoji i projektna organizacijska struktura za izvršenje posebnih projekata ili složenijih konzervatorsko-restauratorskih poslova koja funkcioniра kao privremena struktura po pojedinom programu. U tom slučaju ravnatelj imenuje voditelja radova (projekta) koji po načelu projektnog menadžmenta okuplja tim i organizira i vodi rad na projektu. Ovisno o veličini samog programa postoji stalni dio tima i dio tima koji se uključuje prema potrebi ovisno o stanju realizacije projekta.

Sukladno tome možemo zaključiti kako unutar HRZ-a postoje dva tipa organizacije:

- linijsko – stožerna i
- projektna.

Sistematisacijom poslova i zadataka opisani su nazivi radnih mesta, uvjeti i radni zadaci i dodijeljeni koeficijenti za obračun plaća koji su fiksni (nema varijabilnog dijela plaće, ili dijela koji ovisi o radnom učinku).

Radna lista prati rad djelatnika po programima tako da se može utvrditi koliko je tko radio na svakom pojedinom projektu (svaki program otvara se i prati pod posebnom šifrom).

Temeljem prikazane organizacijske strukture definirana je i matrica odgovornosti i ovlaštenja. HRZ istovremeno radi na brojnim programima, što znači da pojedine osobe vode i po nekoliko programa. Plan realizacije određenog programa izrađuje voditelj programa, a ukoliko je nemoguće odrediti prioritete izvođenja pojedinih radova, budući da su ljudi angažirani na nekoliko programa, onda ravnatelj i stručno vijeće odlučuju o prioritetima.

SLIKA 25. - MATRICA ODGOVORNOSTI I OVLAŠTENJA

| | | <i>naziv radnog mesta/pozicije</i> | | | | | |
|-----------------------------------|---|---------------------------------------|---|---|---|--------------------------------|----------------------------|
| <i>poslovi i poslovni procesi</i> | | <i>PR za finansijsko-adm. poslove</i> | <i>PR za zajedničke stručne poslove</i> | <i>Pročelnik Službe za nepokretnu baštinu</i> | <i>Pročelnik Službe za pokretnu baštinu</i> | <i>Voditelji općih poslova</i> | <i>Voditelj podružnice</i> |
| 1 | Ugovori o radu na određeno vrijeme osim za zaposlene u podružnicama* | √ | | | | | |
| 2 | Svi dokumenti vezani uz ostvarivanje prava iz radnog odnosa | | | | | √ | |
| 3 | Ugovori o djelu o autorskom djelu o studentskom angažmanu posredstvom Studentskog servisa | √ | √ | √ | √ | | |
| 4 | Fakture na temelju ugovora o nabavci roba i usluga | √ | √ | √ | √ | | |
| 5 | Gotovinski nalozi za isplatu | √ | √ | √ | √ | | √ |
| 6 | Putni nalozi za tuzemstvo | √ | √ | √ | √ | | √ |
| 7 | Poslovi zaštite na radu | | √ | | | | |
| 8 | Poslovi održavanja zgrada i inventara | | √ | | | | √ |
| 9 | Fakture na temelju ugovora o nabavci opreme | | √ | | | | |

2.8. KAZALIŠTA

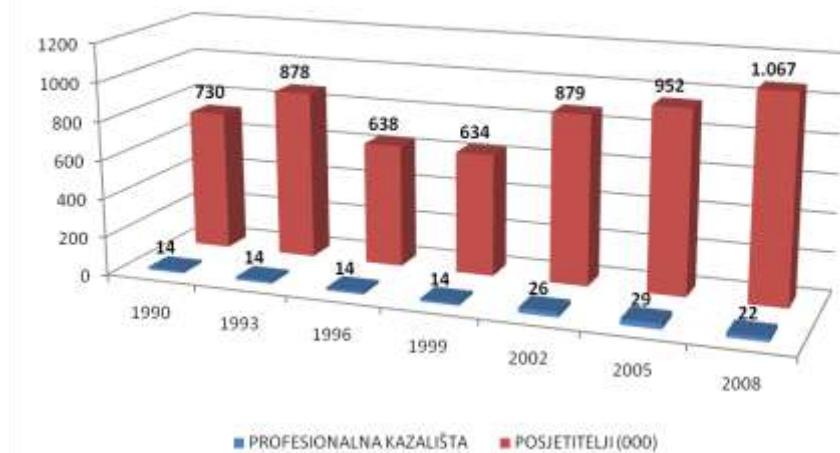
2.8.1. KAZALIŠNA DJELATNOST

Kazališta su ustanove koje javno izvode dramska, operna, operetna, baletna, lutkarska i druga scenska djela. Kazališta se osnivaju i djeluju kao: nacionalna, županijska, gradska, općinska i privatna. Nacionalna kazališta osnivaju se zakonom.

Kazališta mogu biti u vlasništvu Republike Hrvatske, županije, Grada Zagreba, grada, općine i drugih pravnih i fizičkih osoba. Kazališta kao javne ustanove, mogu osnivati Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi, općine i druge domaće pravne osobe (u daljem tekstu: javna kazališta). Privatna kazališta i kazališne družine osnivaju se kao ustanove, trgovačka društva ili umjetničke organizacije i mogu biti u vlasništvu pravnih i fizičkih osoba.

Kazališnu djelatnost mogu obavljati i kazališne kuće. Kazališna kuća je prostor s prijeko potrebnim umjetničkim i tehničkim osobljem, funkcionalno pogodan za izvođenje scenskih djela u kojem se stalno ili povremeno izvode predstave gostujućih kazališta, kazališnih družina ili povremenih kazališnih grupa. Kazališna kuća može biti u javnom ili privatnom vlasništvu.

SLIKA 26. - ODNOŠ BROJA PROFESIONALNIH KAZALIŠTA I KAZALIŠNE PUBLIKE



Pogledamo li posjećenost profesionalnih kazališta u razdoblju od 1990. – 2008. lako ćemo uočiti da je prosječna posjećenost kazališta bila najslabija 2005. kada je djelovalo 29 profesionalnih kazališta, te kada je jedno kazalište prosječno posjetilo 32.827 posjetitelja. Najveću prosječnu posjećenost po kazalištu bilježi 1993. sa 62.714 posjetitelja.

2.8.1.1 ORGANIZACIJA KAZALIŠNE DJELATNOSTI

Kazališna djelatnost obuhvaća pripremu i organizaciju te javno izvođenje dramskih, glazbeno-scenskih, lutkarskih i drugih scenskih djela (scenska i glazbeno-scenska djela). Danas kazališnu djelatnost obavljaju javna i privatna kazališta, kazališne družine i kazališne kuće.

Kazališta su pravne osobe koje pripremaju i organiziraju te javno izvode scenska i glazbeno-scenska djela, te raspolažu kazališnim prostorom funkcionalno pogodnim i opremljenim za izvođenje scenskih i glazbeno-scenskih djela, potrebnim umjetničkim osobljem te organizacijskim i tehničkim radnicima.

Kazališne družine su pravne osobe koje se osnivaju radi pripreme i izvođenja scenskih i glazbeno-scenskih djela, ali najčešće nemaju svoj prostor za izvođenje predstava, već gostuju u različitim prostorima.

Uz profesionalna kazališta i kazališne družine djeluje i velik broj amaterskih kazališta i kazališnih družina.

TABLICA 14. - AMATERSKA KAZALIŠTA OD KAZALIŠNE SEZONE 2003/04. DO 2007/08.

| AMATERSKA KAZALIŠTA | UKUPNO | AKTIVNI ČLANOVI | | | PREDSTAVE | POSJETITELJI |
|---------------------|--------|-----------------|------|--------|-----------|--------------|
| | | MUŠKARCI | ŽENE | UKUPNO | | |
| 2003/04. | 33 | 459 | 717 | 1.176 | 947 | 140.000 |
| 2004/05. | 32 | 438 | 694 | 1.132 | 994 | 140.000 |
| 2005/06. | 31 | 410 | 560 | 970 | 1.090 | 173.000 |
| 2006/07. | 34 | 451 | 503 | 954 | 1.054 | 198.000 |
| 2007/08. | 29 | 365 | 367 | 732 | 1.032 | 194.000 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Javna kazališta i javne kazališne družine svojim programima ostvaruju interes osnivača u zadovoljavanju javnih potreba za kazališnom djelatnošću, te one u pravilu u obavljanju kazališne djelatnosti razmjenjuju programe i ostvaruju druge oblike suradnje.

Nacionalno kazalište i nacionalna kazališna družina svojim programima zadovoljavaju javne potrebe na razini Republike Hrvatske u obavljanju kazališne djelatnosti. U Hrvatskoj djeluju sljedeća nacionalna kazališta:

- Hrvatsko narodno kazalište u Zagrebu,
- Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku,
- Hrvatsko narodno kazalište Split,
- Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca Rijeka u čijem sastavu djeluje i Talijanska drama.

Kazališna kuća je pravna osoba koja raspolaže s prostorom funkcionalno pogodnim za izvođenje scenskih i glazbeno-scenskih djela te s potrebnim osobljem.

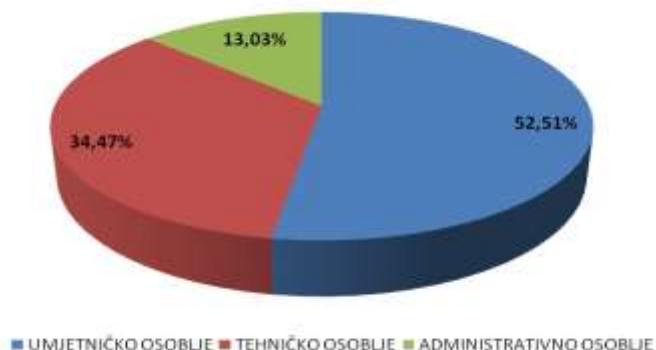
Organizacija samog kazališta ili kazališne družine najčešće je utemeljena na podjeli zaposlenika u dvije skupine. Prvu čini kazališni ansambl kojeg sastavljaju kazališni umjetnici, dok drugi skupinu čine zaposlenici koji obavljaju sve ostale prateće i logističke poslove. Organizacione jedinice u kazalištu u pravilu se ustrojavaju prema vrsti kazališne umjetnosti koju izvode. Tako se kao organizacione jedinice uspostavljaju: dramski ansambl, operni ansambl, orkestar, baletni ansambl, zbor itd. U pratećim i logističkim organizacionim jedinicama najčešće nalazimo: kazališnu tehniku, radionice za scenografiju i kostimografiju, financijsko-računovodstvene i administrativne službe itd.

U nacionalnim kazalištima, u kojima u pravilu djeluju sve vrste kazališnih ansambala, nailazimo na najsloženiju organizaciju, što najlakše uočavamo u broju čelnih rukovodećih osoba, jer osim intendanta ili ravnatelja kazališta nailazimo i na čelne ljude koji vode pojedine ansamble (ravnatelj drame, ravnatelj opere itd.)

2.8.1.2 KAZALIŠNI UMJETNICI I RADNICI

Kazališni umjetnici u javnim kazalištima i javnim kazališnim družinama zasnivaju radni odnos zaključivanjem ugovora o radu na određeno vrijeme, u pravilu na četiri godine, a prema potrebi projekta ili programa i na kraće razdoblje, ali ne kraće od dvije godine. Ovakav pristup u zapošljavanju kazališnih umjetnika promoviran je kako bi se ostvarila što veća sloboda u kreiranju kazališnog repertoara. Naime, time bi bilo omogućeno da se kazališni umjetnici angažiraju u provedbi kazališnog repertoara u određenom razdoblju, kako se ne bi doveli u poziciju da je repertoar na izvjestan način već predodređen s brojem i strukturu stalno zaposlenih kazališnih umjetnika.

SLIKA 27. - STRUKTURA ZAPOSLENIH U KAZALIŠTIMA U 2008.



Kazališni umjetnici radni odnos zasnivaju po pozivu ili na temelju javnog natječaja koji se objavljuje u dnevnom tisku. Način raspisivanja i provođenja natječaja uređuje se statutom i općim aktima. Kazališni umjetnici prijavljeni na natječaj dužni su pristupiti audiciji. Kazališni umjetnici koji čine kolektivna umjetnička tijela orkestra, zбора, baleta i plesa zasnivaju radni odnos zaključivanjem ugovora o radu na neodređeno ili određeno vrijeme. Uvjeti za zaključivanje ugovora o radu pobliže se uređuju statutom i općim aktima kazališta. Kazališnim umjetnicima kolektivnih umjetničkih tijela nakon položene audicije i pokusnog rada od godine dana, ako zadovolje, intendant, odnosno ravnatelj dužan je ponuditi ugovor o radu na četiri godine. S kazališnim umjetnicima s kojima je zaključen ugovor o radu na određeno vrijeme može se zaključiti novi ugovor o radu bez raspisivanja natječaja. Baletnom i plesnom kazališnom umjetniku nakon 16 godina, a ostalim umjetnicima nakon 20 godina rada u kazalištu i kazališnoj družini, dužan je intendant, odnosno ravnatelj ponuditi ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

Kazališni umjetnik koji se osobito istakne može biti proglašen nacionalnim prvakom opere, drame i baleta hrvatskoga kazališta. Status nacionalnog prvaka dodjeljuje ministar kulture na prijedlog stručnog povjerenstva koje se osniva pri Ministarstvu kulture. Sredstva za plaću nacionalnog prvaka osigurava osnivač kazališta odnosno kazališne družine u kojoj je zaposlen sukladno posebnom propisu.

Kako bi se spriječila nelojalna konkurenca između kazališnog umjetnika i kazališta, kazališni umjetnici i drugi kazališni radnici zaposleni u javnom kazalištu ili javnoj kazališnoj družini mogu obavljati umjetničke poslove izvan kazališta, odnosno kazališne družine samo uz prethodnu pisani suglasnost intendanta, odnosno ravnatelja kazališta. Osobe koje su zaposlenici javnog kazališta ili javne kazališne družine na temelju ugovora o radu zaključenog na dulje od godine dana, ne mogu biti osnivači ni ravnatelji privatnog kazališta i privatne kazališne družine. Osoba koja se zaposli u javnom kazalištu, odnosno javnoj kazališnoj družini na dulje od godine dana, dužna je u roku od 15 dana odreći se prava upravljanja ili prenijeti osnivački udio u privatnom kazalištu ili privatnoj kazališnoj družini.

Zbog dinamičnosti kazališne djelatnosti gotovo kontinuirano je prisutno angažiranje kazališnih umjetnika u statusu vanjskih suradnika za izvođenje i ostvarivanje pojedinih dijelova kazališnog programa.

Složenost organizacije i poslovanja nacionalnih kazališta zahtijeva da uz intendanta postoji i poslovni ravnatelj. U takvoj organizaciji intendant upravlja radom nacionalnog kazališta ili nacionalne kazališne družine, predstavlja i zastupa kazalište, odnosno družinu, organizira i provodi umjetnički program i za njega je odgovoran. Poslovni ravnatelj je pomoćnik intendanta koji organizira i vodi poslovanje nacionalnog kazališta ili nacionalne kazališne družine, što znači da je odgovoran za administrativno i financijsko poslovanje kazališta.

U manjim kazalištima, gdje organizacija i upravljanje nije tako zahtjevno kazalištem upravlja ravnatelj.

Ukoliko se radi o javnom kazalištu ili kazališnoj družini tada uz ravnatelja ili intendanta kazalištem upravlja i kazališno vijeće. Većinu članova kazališnog vijeća imenuje osnivač kazališta, a ostale članove iz svojih redova biraju kazališni umjetnici. Kazališno vijeće:

- na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja potvrđuje godišnji program rada kazališta, odnosno kazališne družine, koji mora biti sukladan s osnovnim programskim i financijskim okvirom,
- prati ostvarivanje programa te njegovo financijsko i kadrovsko izvršavanje,
- razmatra i usvaja programska i financijska izvješća intendanta odnosno ravnatelja,
- na prijedlog intendanta, odnosno ravnatelja, donosi statut i druge opće akte kazališta odnosno kazališne družine,
- obavlja i druge poslove određene zakonom, aktom o osnivanju i statutom.

Intendant i poslovni ravnatelj, odnosno ravnatelj dužan je kazališnom vijeću tromjesečno podnosići izvješća o ostvarenju programskog i financijskog poslovanja kazališta. Kazališno vijeće razmatra i usvaja godišnje programsko i financijsko izvješće, kao i izvješće o ostvarenju protekle kazališne sezone.

2.8.2. HRVATSKO NARODNO KAZALIŠTE U VARAŽDINU

2.8.2.1 Povijest

„Družba Isusova osnovala je 1636. u Varaždinu gimnaziju i vodi je do ukinuća reda 1773. Na gimnaziji, odnosno u okviru isusovačkog kolegija, 135 godina djeluje, kako kaže Vanino, „najstarije stalno kazalište drevnoga Varaždina“. Na taj se način Varaždin priključuje matici europskog kazališta; isusovačko kazalište jedna je od najznačajnijih pojava baroknog kazališta u Europi, posebno u srednjoeuropskim zemljama.“ (Varjačić, 2007: 13)

Prvo varaždinsko javno kazalište osnovano je 1788. koje je djelovalo sve do 1800. kada gradski magistrat donosi odluku o njegovom zatvaranju, te rasprodaje kazališne naprave i rezervate. Sve do 1820. kazališni život Varaždina svodi se na gostovanja raznih kazališnih družina, koje su većinom svoje predstave izvodili na njemačkom jeziku. Te godine preuređena je palača obitelji Mekovec za javno kazalište koje djeluje sve do 1873.

Krajem 1897. u Varaždinu Adolf pl. Femen osniva stalno hrvatsko kazalište. Osnivanje ovog kazališta podupire i gradska uprava besplatnom dodjelom kazališne zgrade na korištenje. Međutim, ono djeluje do 1899. kada se gasi. Iste godine na izvanrednoj skupštini Hrvatskog dramatskog društva u Varaždinu donosi se odluka o osnivanju stalnog hrvatskog kazališta. Ovo kazalište djeluje pod nazivom Hrvatsko dramatsko kazalište u Varaždinu do 1900. Ponovni pokušaj uspostave stalnog kazališta u varaždinu zbio se 1915. osnivanjem gradskog kazališta koje je djelovalo sve do 1925. Od 1907. do 1942. u razdoblju kada u Varaždinu nije bilo stalnog kazališta gostuju predstave stalnog Hrvatskog kazališta u Osijeku.

Koncem Drugog svjetskog rata ponovno se osniva kazalište u Varaždinu. Poseban procvat kazališnog života bilježi Varaždin u razdoblju od 1956. sve do 1962. U tom razdoblju uz dramski ansambl u kazalištu djeluje orkestar i balet, te se izvode brojna glazbena i glazbeno-scenska djela. Ovaj razvoj prekinut je koncem kazališne sezone 1962./63. kada se raspušta drama, a kazališni orkestar potpuno ukida. Kroz daljnje godine varaždinsko kazalište bilježi uspone i padove, razdoblja s brojnim predstavama u kojima su sudjelovala poznata imena kazališne umjetnosti, kao i razdoblja stagnacije i zamiranja kazališnog života. Novi zamah u djelovanju Hrvatskog narodnog kazališta u Varaždinu započinje koncem 2005. kada na mjesto ravnateljice dolazi mr. sc. Jasna Jakovljević.

2.8.2.2 DJELATNOST I USTROJ

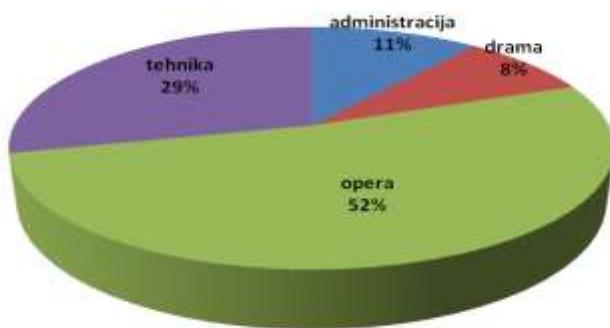
Osnovna djelatnost Hrvatskog narodnog kazališta u Varaždinu je kazališna djelatnost i to kako slijedi:

- umjetničko i literarno stvaralaštvo i reproduktivno izvođenje,
- djelatnost objekata za kulturne priredbe,
- ostale zabavne djelatnosti,
- pripremanje i javno izvođenje dramskih, opernih, operetnih, baletnih, lutkarskih i drugih scenskih djela,
- organizacija kulturnih i zabavnih priredaba,
- iznajmljivanje prostorija za održavanje kulturnih i zabavnih priredaba, javnih skupova, predavanja i slično,
- izdavanje i prodaja knjiga, časopisa, monografija, brošura i slično s područja kazališne i drugih umjetnosti,
- prodaja suvenira i proizvoda obilježenih znakom Kazališta odnosno oznakama vizualnog identiteta kazališta ili pojedinih predstava,
- pružanje ugostiteljskih usluga tipa „bistro“ u kazališnom klubu i klubu kulturnih djelatnika pri kazalištu,
- pružanje tehničkih usluga rasvjete, ozvučenja, izrade dekora, kostima i slično za festivalе, smotre, TV i druga snimanja,
- pružanje usluga kazališnih radionica, i to krojačke, frizerske i stolarske,
- iznajmljivanje kostima, dekora, rekvizita, glazbala, rasvjetnih i tonskih uređaja, te druge opreme i uređaja i stvari iz kazališnog fundusa.

Kazalištem upravlja ravnatelj. U upravljanju kazalištem sudjeluje i Kazališno vijeće sukladno zakonu i djelokrugu utvrđenom u Statutu HNK.

Uspoređujući postojeću strukturu i broj radnih mjesata sa drugim narodnim kazalištima poput Splita i Osijeka moramo konstatirati da oba navedena kazališta imaju više od 200 zaposlenih od kojih je više od polovice angažirano na pripremi i izvedbi glazbeno-scenskog programa.

SLIKA 28. - PROSJEĆNA STRUKTURA ZAPOSLENIH PO DJELATNOSTIMA U HRVATSKIM NARODNIM KAZALIŠTIMA



U varaždinskom kazalištu postoje sljedeće ustrojstvene jedinice:

- Drama,
- Dječja i lutkarska scena,
- Tehnika,
- Marketing i propaganda,
- Zajedničke službe.

Iako u okviru Zajedničkih službi postoji sistematizirano radno mjesto voditelja ureda ravnatelja Kazališta, samo ured ravnatelja nije organiziran kao zasebna ustrojstvena jedinica.

Slijedom toga u narednoj tablici prikazana je struktura radnih mjesata pri čemu su odgovarajućom bojom prikazana radna mjesta:

| |
|------------------------|
| RADNA MJESTA I VRSTE |
| RADNA MJESTA II VRSTE |
| RADNA MJESTA III VRSTE |
| RADNA MJESTA IV VRSTE |

TABLICA 15. - STRUKTURA RADNIH MJESTA U HRVATSKOM NARODNOM KAZALIŠTU U VARAŽDINU

STANJE NA DAN 1.01.2009.

| RADNO MJESTO | BROJ IZVRŠITELJA 67 |
|---------------------------|---------------------------|
| RAVNATELJ | 1 |
| VODITELJ DRAMSKOG STUDIJA | 1 |
| DRAMSKI GLUMAC - PRVAK | 2 |
| DRAMSKI GLUMAC I | 11 |
| DRAMSKI GLUMAC II | 4 |
| DRAMATURG | 2 |
| SCENSKI SKLADATELJ | 1 |
| INSPICIJENT | 1 |

| | |
|---|---|
| ŠAPTAČ | 2 |
| REDATELJ I VODITELJ DJEĆJE I LUTKARSKE SCENE | 1 |
| RUKOVODITELJ TEHNIKE | 1 |
| ZAMJENIK RUKOVODITELJA TEH. | 1 |
| MAJSTOR POZORNICE | 1 |
| POZORNIČKI RADNIK | 6 |
| MAJSTOR RASVJETE | 1 |
| ELEKTRIČAR | 1 |
| MAJSTOR TONA | 2 |
| KROJAČ VODITELJ | 2 |
| GARDEROBIJER | 1 |
| FRIZER - VLASULJAR | 1 |
| REKVIZITER | 1 |
| SCENSKI SLIKAR | 1 |
| LOŽAČ - DOMAR | 1 |
| VRATAR TELEFONISTA | 4 |
| ČISTAČICA | 4 |
| TAJNIK I UREDNIK KAZALIŠNIH IZDANJA | 1 |
| VODITELJ UREDA RAVNATELJA I KADROVSKE SLUŽBE | 1 |
| ARHIVAR I BIBLIOTEKAR | 1 |
| DAKTILOGRAF | 1 |
| POSLOVNI MENADŽER | 1 |
| ŠEF RAČUNOVODSTVA | 1 |
| BLAGAJNIK MATERIJALNOG KNJIGOVODSTVA | 1 |
| DNEVNI BLAGAJNIK-KURIR- EKONOM | 1 |
| ŠEF PROPAGANDE- MARKETINGA | 1 |
| PROPAGANDIST | 4 |

Poslovni prostori

Poslovne prostore Kazališta možemo podijeliti na unutarnje prostore u kojima se obavlja kazališna djelatnost i druge prostore koji povremeno služe kao pomoćni prostori za obavljanje kazališne djelatnosti ili se u njima obavljaju neke druge djelatnosti. Za ovaj elaborat važni su kapaciteti pojedinih prostora namijenjenih izvedbi kazališnog repertoara, a to su gledališta u:

- velikoj dvorani sa 350 sjedala,
- koncertnoj dvorani sa 400 sjedala, te
- maloj dvorani sa 150 sjedala.

TABLICA 16. - POSLOVNI PROSTORI HRVATSKOG NARODNOG KAZALIŠTA U VARAŽDINU

| HNK VARAŽDIN - PROSTORI | M ² |
|------------------------------|----------------|
| UNUTARNJI PROSTORI KAZALIŠTA | 3916 |
| 1 KONCERTNA DVORANA | 716 |

| | | |
|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------|
| 2 | GLEALIŠTE S PRIPADAJUĆIM PROSTORIMA | 952 |
| 3 | POZORNICA | 308 |
| 4 | PROSTOR ZA ORKESTAR | 60 |
| 5 | SCENA Z. ROGOZ | 120 |
| 6 | SCENA EUROPA MEDIA | 230 |
| 7 | GARDEROBE POZORNICE | 167 |
| | KROJAČNICE, FRIZERAJ I SPREMIŠTA | |
| 8 | KOSTIMA | 246 |
| 9 | UPRAVA HNK, KONCERTNI URED, VBV | 334 |
| 10 | ARHIVA | 76 |
| 11 | SOBE ZA NOĆENJE | 141 |
| 12 | PROBNA DVORANA - 99 | 97 |
| 13 | PROBNA DVORANA - 72 | 116 |
| 14 | PROSTOR KOTLOVNICE, KLIME I RADIONICE | 353 |
| DRUGI PROSTORI | | 2392 |
| 15 | TERASA | 270 |
| 16 | TAVAN | 1386 |
| 17 | BISTRO Z. ROGOZ | 127 |
| 18 | PROSTOR GRADSKE KNJIŽNICE | 609 |
| UKUPNO PROSTORI | | 6308 |
| 28 | SANITARNIH ČVOROVA | |
| PROCIJENJENA KORISNA POVРŠINA | | 6800 |

2.9. GLAZBENE INSTITUCIJE

Među glazbenim institucijama najčešći su orkestri, glazbeni ansambl i zborovi. U nastavku prikazat ćemo podatke o glazbenim institucijama u kojima djeluju profesionalni orkestri, ansambl i zborovi.

2.9.1. PROFESIONALNI ORKESTRI, ANSAMBLI I ZBOROVI

Podaci o djelovanju profesionalnih orkestara, ansambla i zborova u razdoblju koje obuhvaća pet glazbenih (koncertnih) sezona svjedoče kontinuitet koji se očituje kroz tri dimenzije. Kontinuitet u broju orkestara, ansambla i zborova, kao i u broju održanih koncerata, te njihove posjećenosti.

TABLICA 17. - PROFESIONALNI ORKESTRI, ANSAMBLI I ZBOROVI OD 2003. DO 2008.

| PROFESIONALNI ORKESTRI, ANSAMBLI I ZBOROVI | UKUPNO | KONCERTI | | POSJETITELJI (000) | | PRIJENOS KONCERATA | |
|--|--------|----------|------------|--------------------|------------|-----------------------|----|
| | | UKUPNO | GOSTOVANJA | UKUPNO | GOSTOVANJA | RADIO | TV |
| 2003/04. | 28 | 776 | 399 | 374 | 151 | 113 | 65 |
| 2004/05. | 26 | 793 | 349 | 409 | 185 | 110 | 51 |
| 2005/06. | 27 | 743 | 319 | 378 | 140 | 118 | 46 |
| 2006/07. | 26 | 795 | 360 | 443 | 216 | 131 | 53 |
| 2007/08. | 26 | 761 | 304 | 318 | 97 | 120 | 73 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Orkestar je instrumentalni glazbeni ansambl koji je obično prilično velik, najčešće sa sekcijama gudača, limenih glazbala, drvenih puhačkih glazbala, uglavnom i s udaraljkama. Izraz orkestar dolazi od naziva za mjesto ispred starogrčkih kazališnih pozornica rezerviranih za zbor. Orkestar je kroz 17. i 18. stoljeće prolazio kroz razdoblje rasta u broju članova, ali se u sastavu tijekom 20. stoljeća promijenio jako malo.

Puni orkestar (od oko 100 članova) ponekad se može nazivati simfonijskim ili filharmonijskim orkestrom; ti prefiksi ne označavaju nikakvu strogu razliku bilo u instrumentalnom sastavu ili ulozi orkestra, ali mogu biti u razlikovanju različitih ansambala koji se nalaze u istom gradu (primjerice, Londonski simfonijski orkestar i Londonski filharmonijski orkestar).

Simfonijski orkestar obično u sastavu ima preko 80 glazbenika, u nekim slučajevima i iznad stotinu, ali stvaran broj glazbenika angažiranih u izvođenju određenog glazbenog djela može se razlikovati prema tome što izvode i veličini prostora na kojem izvode.

Krajem 20. stoljeća došlo je do krize financiranja i potpore za orkestre u Sjedinjenim Državama i Europi. Veličina i trošak simfonijskog orkestra, u usporedbi s veličinom publike, postali su problem koji je udario u samu srž te institucije. Kako su prihodi od snimanja klasične glazbe drastično pali, što je uvelike posljedica promjena u samom snimanju, počelo je razdoblje promjena kojem se još ne vidi kraj. Kritičari kao što je Norman Lebrecht tvrde da problem leži u "jet-setu", orkestralnom repertoaru i upravi, dok drugi glazbeni stručnjaci, kao

što su Michael Tilson Thomas i Essa-Pekka Salonen, kažu da nova glazba, novi načini izvođenja i nov odnos prema zajednici mogu ponovo oživjeti simfonijski orkestar.

Vodeći komorni orkestar može imati preko 50 članova, dok su drugi puno manji od toga.

TABLICA 18. - PROFESIONALNI ORKESTRI, ANSAMBLI I ZBOROVI U 2007/08.

| PROFESIONALNI ORKESTRI, ANSAMBLI I ZBOROVI 2007/08. | UKUPNO | KONCERTI | | POSJETITELJI (000) | |
|--|--------|----------|------------|--------------------|------------|
| | | UKUPNO | GOSTOVANJA | UKUPNO | GOSTOVANJA |
| ORKESTRI I ANSAMBLI | 23 | 631 | 263 | 211.639 | 69.220 |
| SIMFONIJSKI I VELIKI ORKESTRI | 7 | 251 | 49 | 136.509 | 20.590 |
| KOMORNI ORKESTRI | 5 | 89 | 49 | 28.850 | 16.250 |
| KOMORNI ANSAMBLI | 11 | 291 | 165 | 46.280 | 32.380 |
| ZBOROVI | 2 | 28 | 7 | 23.800 | 2.400 |
| ANSAMBL LADO | 1 | 102 | 34 | 82.880 | 25.700 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Ansambl je skupina glazbenika, plesača ili glumaca koji zajedno izvode glazbena i/ili glazbeno-scenska djela. Ansambli mogu biti profesionalni i amaterski.

Zbor je veća skupina pjevača koji zajedno, jednoglasno ili višeglasno, izvode vokalne skladbe. Zborove prema vrsti glasova možemo podijeliti na dječije, ženske, muške i mješovite. Zborno pjevanje sastavnica je glazbene kulture od prapovijesti do danas. U srednjem vijeku zborno pjevanje vezano je uz crkvu, dok za vrijeme renesanse zborovi postaju sastavnica glazbenih svjetovnih programa. Unatrag stotinjak godina pjevački su zborovi postali jedan od nositelja amaterskog bavljenja glazbom.

2.9.2. ORGANIZACIJA PROFESIONALNIH ORKESTARA, ANSAMBALA I ZBOROVA

Tijekom stoljeća organizacija orkestara prolazila je razne razvojne faze u kojima su se dešavale promjene koje su donosila glazbeno-stilska razdoblja, kao i usavršavanje postojećih i stvaranje novih glazbala. Tako se orkestri s gledišta stilskih razdoblja dijel na: barokne, klasične, ranoromantične i kasnoromantične, te suvremene. Danas nema standardiziranog orkestra, te se njegov sastav prilagođava zahtjevima partiture.

TABLICA 19. - ZAPOSLENICI U PROFESIONALnim ORKESTRIMA, ANSAMBLIMA I ZBOROVIMA OD 2003. DO 2008.

| PROFESIONALNI ORKESTRI, ANSAMBLI I ZBOROVI | UKUPNO | UMJETNIČKO OSOBLJE | | OSTALI | UKUPNO |
|---|--------|-----------------------|-----------|--------|--------|
| | | SVEGA | DIRIGENTI | | |
| 2003/04. | 28 | 439 | 4 | 48 | 487 |
| 2004/05. | 26 | 443 | 4 | 42 | 485 |
| 2005/06. | 27 | 472 | 4 | 43 | 515 |
| 2006/07. | 26 | 458 | 6 | 47 | 505 |
| 2007/08. | 26 | 1.073 | 52 | 81 | 1.154 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Po veličini orkestre djelimo na komorne koji imaju od 20-25 glazbenika, te velike koji imaju više od 50 glazbenika. Po namjeni orkestri mogu biti: vojni, simfonijski, operni, plesni, revijski itd. Po zastupljenosti glazbala orkestri mogu biti jednovrsni kao što su gudački, puhački, tamburaški, harmonikaški, te mješoviti u kojima su zastupljeni razna glazbala.

Međutim, profesionalni orkestri i ansambli najčešće imaju svoj stalni sastav u kojem po potrebi dodatno angažiraju glazbenike sukladno potrebama partitura. Kao i kod drugih ustanova u kulturi profesionalni orkestri, ansambli i zborovi zapošljavaju umjetničko osoblje kojeg čine glazbenici i dirigenti, te druge zaposlenike za obavljanje pratećih logističkih i administrativnih poslova.

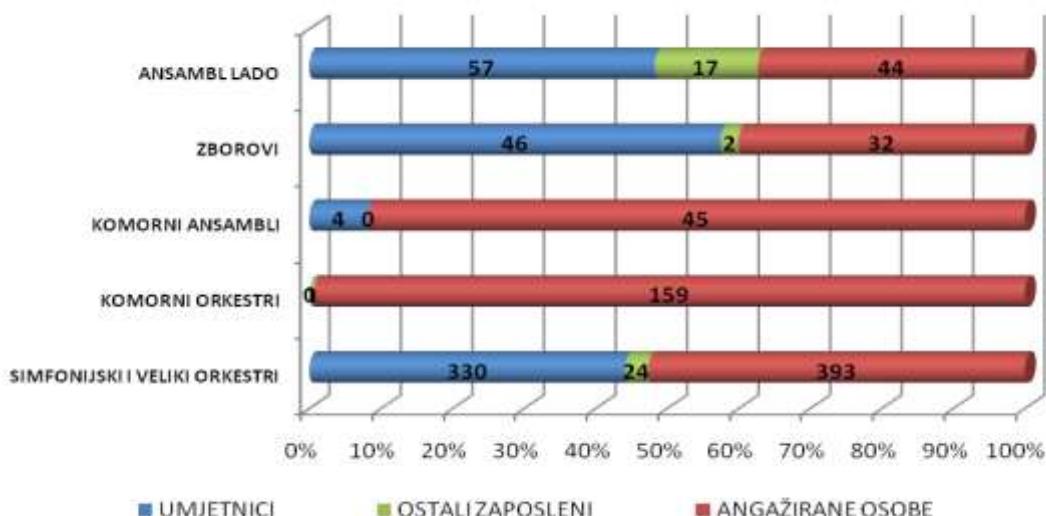
TABLICA 20. - ZAPOSLENICI U PROFESIONALnim ORKESTRIMA, ANSAMBLIMA I ZBOROVIMA U 2008.

| PROFESIONALNI ORKESTRI, ANSAMBLI I ZBOROVI 2007/08. | UKUPNO | ZAPOSLENI | | ANGAŽIRANE OSOBE |
|--|-----------|------------|------------|---------------------|
| | | SVEGA | UMJETNICI | |
| ORKESTRI I ANSAMBLI | 23 | 359 | 334 | 597 |
| SIMFONIJSKI I VELIKI ORKESTRI | 7 | 354 | 330 | 393 |
| KOMORNi ORKESTRI | 5 | 1 | 0 | 159 |
| KOMORNi ANSAMBLI | 11 | 4 | 4 | 45 |
| ZBOROVI | 2 | 48 | 46 | 32 |
| ANSAMBL LADO | 1 | 74 | 57 | 44 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

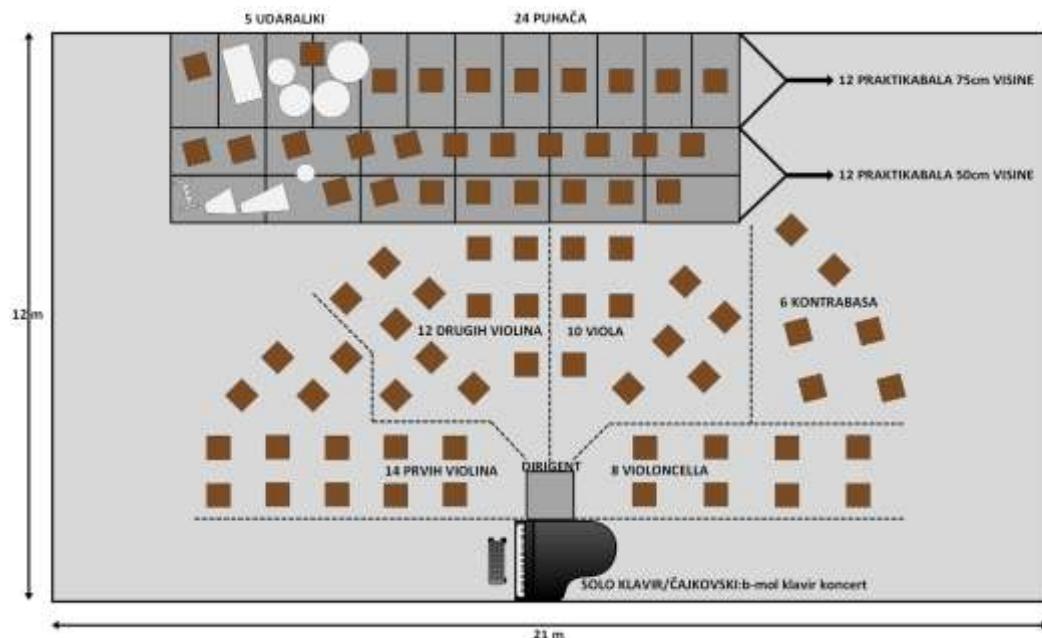
Pogledamo li strukturu zaposlenih i ugovorno angažiranih osoba u raznovrsnim glazbenim institucijama uočit ćemo kako stalno zaposleno umjetničko osoblje ne doseže ni do polovice potrebnih glazbenika što dovoljno govori o fleksibilnosti organizacije koja je spremna prilagođavati se stvarnim potrebama.

SLIKA 29. - STRUKTURA ZAPOSLENIKA I UGOVORNO ANGAŽIRANIH OSOBA U GLAZBENIM INSTITUCIJAMA 2008.



Upravo ova fleksibilnost organizacije koja mora zadovoljiti dva temeljna oblika u djelovanju orkestra, ansambla i zbora, a to su priprema programa i izvedba programa. Organizacija pripreme programa najčešće je se sastoji od ciklusa u kojima se smjenjuje uvježbavanje i probanje pri čemu svaki glazbenik zasebno uvježbava, dok su probe zajednički oblik pripreme programa. Organizacija same izvedbe programa znatno je složenija, te zahtjeva detaljnije planiranje i pripremu.

SLIKA 30. – PRIMJER ORGANIZACIJE ORKESTRA NA POZORNICI



2.9.3. ANSAMBL NARODNIH PLESOVA I PJESAMA LADO

Ansambl narodnih plesova i pjesama Lado (u dalnjem tekstu: Lado) je javna ustanova koju je osnovala Republika Hrvatska s ciljem da čuva i prezentira vrijednosti hrvatske plesne i glazbene tradicije i baštine.

2.9.3.1 Povijest

Lado je osnovan koncem 1949. Odlukom Vlade Narodne Republike Hrvatske pod imenom Državni zbor narodnih plesova i pjesama. Državni zbor nastao je iz folklorne sekcije Omladinskog kulturno-umjetničkog društva „Joža Vlahović“. Poticaj za osnivanje profesionalnog folklornog ansambla može se reći da je došao iz tadašnjeg Sovjetskog saveza gdje je još 1937. osnovan takav ansambel. Slični profesionalni ansamblji osnovani su u isto vrijeme i u Narodnoj Republici Srbiji (1948.) i Narodnoj Republici Makedoniji (1950.).

U monografiji izdanoj u povodu 60-e obljetnice Ansambla Lado Zorica Vitez piše: „Ansambl narodnih plesova i pjesama Hrvatske Lado obilježava šezdeset godina postojanja i umjetničkog djelovanja. Nizom koncerata, gostovanja, glazbenih izdanja i drugih događanja, pa i ovom knjighom/monografijom, želi podsjetiti na svoju ulogu u predstavljanju i promicanju hrvatske kulture, ponajprije njezine tradicijske plesne i glazbene baštine. Bogatsvo i raznovrsnost baštinjenoga u umjetničkim interpretacijama i izvedbama vrsnih članova ansambla i drugih umjetničkih suradnika, pronio je diljem svijeta glas o visokim dometima hrvatske tradicijske kulture.

U Lадu se od dalekih početaka do danas, na najbolji mogući način susreće naslijeđe i suvremeni život narodne umjetnosti, o čemu svjedoče brojna priznanja, nagrade, pozivi na gostovanja.“ (2009.: 11)

U istoj monografiji zapisana su sva imena i prezimena članova Lada, a od 1949. do 2009. bilo ih je 447 osoba. (2009.: 292-293) U istom razdoblju na mjestu ravnatelja Lada promijenilo se dvanaest ravnatelja, četiri umjetnička voditelja, pet glazbenih voditelja – dirigenata, sedam voditelja orkestra i devet plesnih voditelja.

2.9.3.2 DJELATNOST I USTROJ

Djelatnost Ansambla Lado je umjetničko plesno, glazbeno, likovno i literarno stvaralaštvo i reproduktivno izvođenje. U okviru svoje djelatnosti Lado priprema i javno izvodi koreografije hrvatskih narodnih plesova i glazbene obrade izvorne folklorne, te komponirane glazbe bazirane na folklornom glazbenom izričaju. Lado priprema i izvodi programe koji predstavljaju hrvatsku folklornu baštinu obrađenu na umjetnički način. Uz predstavljanje glazbe i plesa, predstavlja narodne nošnje pojedinih etnolokaliteta odnosno kulturnih regija Hrvatske. Cilj obavljanja ovako definirane djelatnosti Lada je upoznati javnost s vrijednostima hrvatske plesne i glazbene tradicijske baštine.

Takvim djelovanjem Lado pridonosi njegovanju, čuvanju i širenju plesno-glazbene kulture, a svojim nastupima u inozemstvu pridonosi i upoznavanju svjetske javnosti s dijelom bogate hrvatske folklorne baštine.

U Ansamblu LADO poslovi se dijele na:

1. administrativne poslove Ansambla
2. izvođačke poslove Ansambla s pratećim službama i to:
 - plesači-pjevači koje čine: plesač-pjevač član Ansambla, plesač-pjevač član Ansambla I, plesač-pjevač solist, plesač-pjevač prvak, plesač-pjevač prvak plesni voditelj, plesač-pjevač solist plesni voditelj;
 - glazbenici koje čine: glazbenik član Ansambla, glazbenik alternacija solistu, glazbenik solist, voditelj orkestra ; te
 - prateće službe koje čine: stručni voditelj-umjetnički voditelj, stručni voditelj-dirigent, korepetitor, voditelj kazališne i scenske tehničke i proizvodnje, tehničar-majstor tona, voditelj fundusa i radionice nošnji, garderobijer krojač.

Uz ravnatelja djeluju i dva stručna voditelja koja su čelni ljudi izvođačkog dijela Ansambla, a to su umjetnički voditelj i dirigent.

U administrativnom dijelu organizacije na srednjoj rukovodnoj razini nalazi se šest voditelja i to:

- voditelj za međunarodne odnose,
- voditelj odnosa s javnošću i marketinga,
- voditelj prodaje za Hrvatsku,
- voditelj propagande,
- voditelj pravne službe, te
- voditelj službe računovodstva.

2.10. POLIVALENTNE USTANOVE I DJELATNOSTI KULTURE

Uz specijalizirane institucije kulture (knjižnice, muzeje, arhive itd.) djeluju brojne ustanove koji poput pučkih otvorenih učilišta obavljaju više raznolikih djelatnosti među kojima su i djelatnosti kulture. Isto tako djelatnosti kulture obavljaju institucije koje djeluju pod različitim nazivima: domovi kulture, centri za kulturu, kulturni centri, kulturno-informativni centri itd. U nastavku radi jednostavnosti sve njih ćemo imenovati polivalentnim ustanovama.

Iako su propisi o knjižničnoj i muzejskoj djelatnosti poticali osamostaljivanje muzeja, a osobito knjižnica, broj polivalentnih ustanova u stalnom je porastu. Razlog tomu možemo u prvom redu spoznati po ekonomskom položaju područne i lokalne samouprave za koju je i osnivanje polivalentne ustanove zahtjevna aktivnost, a osamostaljivanje pojedinih kulturnih djelatnosti u zasebnu ustanovu financijski neizvediv projekt.

TABLICA 21. - POLIVALENTNE USTANOVE I DJELATNOSTI KULTURE

| POLIVALENTNE USTANOVE U KULTURI | 1999/2000 | 2002/2003 | 2005/2006 |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| USTANOVE | 112 | 128 | 153 |
| KULTURNO-UMJETNIČKA DJELATNOST | | | |
| PRIREDBE | 12.562 | 15.277 | 11.583 |
| POSJETITELJI | 1.105.579 | 1.351.642 | 1.065.944 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Ako je dostupnost knjige kroz mrežu knjižnica jedno od važnih pokazatelja razvijenosti kulturne infrastrukture, tada kao drugo mjerilo moramo utvrditi dostupnost kulturno-umjetničke djelatnosti svakom pojedinom građaninu. Polivalentne ustanove najčešći su nositelj knjižnične djelatnosti i organizator kulturno umjetničkih priredbi u lokalnoj sredini u kojoj djeluju. Pogledamo li broj organiziranih priredbi, kao i broj njihovih posjetitelja bit će jasno da upravo polivalentne ustanove zadovoljavaju kulturne potrebe velikog broja građana, osobito stanovnika manjih naselja.

2.10.1. VRSTE POLIVALENTNIH USTANOVA

Već smo spomenuli kako je prisutna velika raznolikost u vrstama polivalentnih ustanova, koja je vidljiva ne samo iz njihovih raznolikih naziva, već i raznolikih kombinacija djelatnosti koje obavljaju. Međutim, radi statističkog praćenja sve polivalentne ustanove su razvrstane u sljedeće skupine: pučka otvorena učilišta, domovi za kulturu, centri za kulturu, poduzeća za kulturu, te ostale ustanove i poduzeća.

Iako su pučka otvorena učilišta najvećim svojim dijelom usmjerena na obrazovne programe i tečajeve sukladno interesu građana, ona su značajna kulturna središta osobito u manjim naseljima koja nemaju razvijenu osnovnu kulturnu infrastrukturu. Upravo u tim sredinama pučka otvorena učilišta nositelji su kulturnog života. Za razliku od pučkih otvorenih učilišta,

domovi i centri za kulturu usmjereni su uglavnom na realizaciju kulturnih programa i djelatnosti. Centri i domovi za kulturu često su središta u kojima djeluju amaterske skupine i udruge s kulturnom misijom usmjerene na zadovoljavanje kulturnih potreba lokalnog stanovništva.

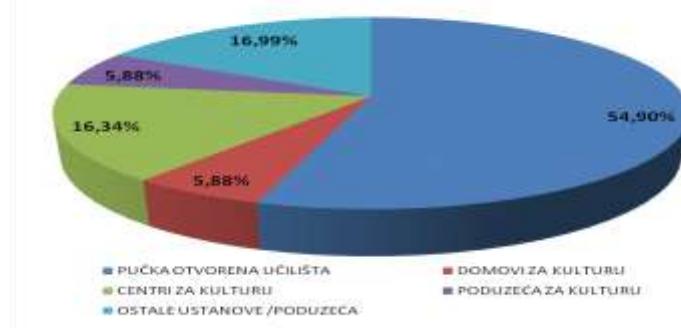
TABLICA 22. - STRUKTURA POLIVALENTNIH USTANOVA U 2006.

| POLIVALENTNE USTANOVE | BROJ |
|---------------------------|------------|
| UKUPNO | 153 |
| PUČKA OTVORENA UČILIŠTA | 84 |
| DOMOVI ZA KULTURU | 9 |
| CENTRI ZA KULTURU | 25 |
| PODUZEĆA ZA KULTURU | 9 |
| OSTALE USTANOVE /PODUZEĆA | 26 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Poduzeća za kulturu, kao i druge ustanove i poduzeća koja obavljaju neke od kulturnih djelatnosti po broju su gotovo izjednačna sa domovima i centrima za kulturu, međutim, njihovo djelovanje znatno je manjeg opsega, a time i značaja za kulturni život.

SLIKA 31. - PRIKAZ STRUKTURE POLIVALENTNIH USTANOVA U 2006.



2.10.2. ULOGA POLIVALENTNIH USTANOVA U ORGANIZACIJI KULTURNOG ŽIVOTA

Pogledamo li strukturu polivalentnih ustanova 2006. lako je uočiti kako su pučka otvorena učilišta najbrojnija (84 ustanove – 484.201 posjetitelja) sa gotovo podjednakom posjećenosti kao i znatno manji broj domova i centara za kulturu (34 ustanove – 471.125 posjetitelja).

Već i sam pogled na broj ostvarenih programa i posjetitelja dovoljno svjedoči o važnosti polivalentnih ustanova za kulturni život stanovništva. Prema podacima za 2006. gotovo svaki četvrti stanovnik Hrvatske posjetitelj je programa koji organiziraju polivalentne ustanove.

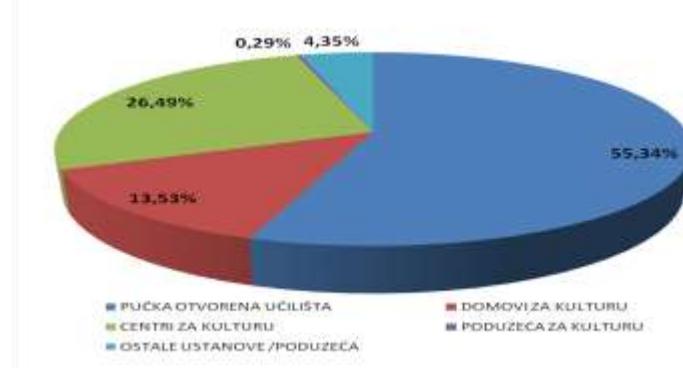
TABLICA 23. - PRIREDBE I POSJETITELJI POLIVALENTNIH USTANOVA U 2006.

| POLIVALENTNE USTANOVE | BROJ | PRIREDBE | POSJETITELJI |
|---------------------------|------------|---------------|------------------|
| UKUPNO | 153 | 11.644 | 1.065.944 |
| PUČKA OTVORENA UČILIŠTA | 84 | 6.444 | 484.201 |
| DOMOVI ZA KULTURU | 9 | 1.576 | 149.271 |
| CENTRI ZA KULTURU | 25 | 3.084 | 321.854 |
| PODUZEĆA ZA KULTURU | 9 | 34 | 24.470 |
| OSTALE USTANOVE /PODUZEĆA | 26 | 506 | 86.148 |

Izvor: Statistički ljetopis 2009., Državni zavod za statistiku RH

Jedna od vrlo značajnih uloga polivalentnih ustanova je osiguravanje preduvjeta potrebnih za prihvat kulturnih programa iz drugih sredina, odnosno omogućavanje gostovanja umjetnika i umjetničkih družina. Posebice je to važno za kazališnu djelatnost koja zahtijeva odgovarajuće prostore i opremu (pozornicu, gledalište) za realizaciju predstava.

Značaj polivalentnih ustanova za kulturni život lokalne zajednice vidljiv je i u organizaciji lokalnih manifestacija i kulturnih programa različitog sadržaja. Od koncerata, izložbi, kazališnih predstava, kinematografskih projekcija sve do podrške amaterskim i drugim društvima u realizaciji kulturnih programa i sadržaja.

SLIKA 32. - PRIREDBE POLIVALENTNIH USTANOVA U 2006.**SLIKA 33. - POSJETITELJI PRIREDBI POLIVALENTNIH USTANOVA U 2006.**

2.11. ZAKLADE I FONDACIJE U KULTURI

Prema Zakonu o zakladama i fondacijama zaklada je imovina namijenjena da sama, odnosno prihodima što stječe, trajno služi ostvarivanju neke općekorisne svrhe ili dobrotvorne svrhe. Fondacija je, pak, imovina namijenjena da u određenom vremenskom razdoblju, ali ne dulje od pet godina, služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe. Općekorisna je ona svrha ispunjavanjem koje se općenito, između ostalog, unapređuje kulturna djelatnost.

Posebno je odredbama Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara propisano da Republika Hrvatska, županije, Grad Zagreb, gradovi i općine mogu radi očuvanja kulturnih dobara osnivati zaklade i fondacije. Prema odredbama Zakona o zakladama i fondacijama, država može biti osnivač ili suosnivač zaklade samo na temelju posebnog zakona. To se odnosi i na osnivanje fondacije.

Prema odredbama Zakona o zakladama i fondacijama, zaklada, odnosno fondacija se osniva izjavom o osnivanju, koja, u pravilu, ima oblik odluke ako se osniva za života zakladnika, odnosno može imati oblik izjave posljedne volje (oporuке, legata) ako se osniva za slučaj smrti zakladnika. Zakonom je propisan sadržaj akta o osnivanju zaklade, odnosno fondacije.

Zaklade i fondacije stječu pravnu osobnost upisom u zakladni upisnik koji vodi Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave. Ministarstvo donosi rješenje kojim dopušta osnivanje zaklade ili fondacije, te određuje njihov upis u zakladni upisnik. Prije donošenja toga rješenja Ministarstvo je dužno pribaviti suglasnost i ministarstava u čijem je djelokrugu osnivanje zaklade.

Posebno napominjemo da u području umjetničkog i kulturnog stvaralaštva prema odredbi Zakona o kulturnim vijećima, kulturna vijeća pri Ministarstvu kulture predlažu ministru kulture upućivanje prijedloga Vladi Republike Hrvatske za pokretanje postupka za donošenje posebnog zakona za osnivanje zaklade ili fondacije za određeno područje kulturnog i umjetničkog stvaralaštva.

Stručni nadzor nad zakladama i fondacijama koje su osnovane radi očuvanja kulturnih dobara, obavlja Ministarstvo kulture, sukladno Zakonu o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara. Odredbama Zakona o zakladama i fondacijama predviđen je inspekcijski nadzor nad zakladama i fondacijama, što obuhvaća provjeru održava li se osnovna imovina zaklade, ispunjava li se njezina svrha, te upravlja li se njome sukladno propisu. Taj nadzor obavlja Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave. Ministarstvo financija i Državni ured za reviziju provode inspekcijski nadzor nad finansijskim poslovanjem zaklade.

3. ORGANIZACIJA IZVANINSTITUCIONALNE KULTURE

„Ne preživljavaju najjači u vrsti, niti najinteligentniji, već oni koji najbrže reagiraju na promjene.“ Charles Darwin
(Adizes, 2006: 19)

Ova Darwinova konstatacija može se primjeniti i na područje kulture. Naime, institucionalna kultura uokvirena je propisima i na izvjestan način nametnutom organizacijom od strane osnivača. Za razliku od toga izvaninstitucionalna kultura razvija se slobodno najčešće kao projektna organizacija koja se prilagođava ne samo postavljenom cilju već i svim drugim raspoloživim resursima.

3.1. PROJEKTNA ORGANIZACIJA U KULTURI

Enciklopedijsko značenje riječi projekt u širem smislu označava djelotvornu zamisao ili odluku, dok u užem smislu ovaj se pojam koristi za nacrt, skicu, postupak ili prijedlog aktivnosti. Riječ projektiranje koristimo kako bismo opisali kreativni proces sačinjavanja plana ili nacrta za realizaciju određenih aktivnosti (projekt građevine, projekt plovila, projekt stroja itd.).

U području kulture projektna organizacija afirmirala se ne samo u izvaninstitucionalnoj kulturi, već ju je prihvatile i institucionalna kultura. Tako se u kazališnoj djelatnosti predstava priprema i realizira kao projekt, u glazbenoj djelatnosti koncert, turneja ili čak cijela koncertna sezona, u likovnoj djelatnosti izložba itd.

Organiziranje različitih projekata u kulturi koji su shvaćeni kao događaji (event) stvorilo je i specijalizirane menadžere, a time se i postupno stvara i nova profesija. Potvrda tome je i Etički kodeks Međunarodnog društva za posebna događanja (International Special Events Society) osnovanog u Sjedinjenim Američkim Država koji glasi:

- „Promicati i održavati najvišu razinu etičkih načela u zanimanju organizatora posebnih događanja održavajući istovremeno najviše standarde profesionalnog ponašanja.
- Težiti izvrsnosti u svim oblicima našeg zanimanja dosljedno obavljajući posao na razini prihvatljivih standarda djelatnosti ili iznad te razine.
- Koristiti samo zakonite i etične mjere u svim pregovorima i aktivnostima u djelatnosti.
- Zaštititi javnost od prijevare i nepravednih aktivnosti i poticati sve aktivnosti koje pridonose ugledu zanimanja.
- Pružiti odgovarajuće i prikladno osiguranje za sve poslovne aktivnosti.
- Pridržavati se svih standarda djelatnosti koji se tiču sigurnosti i sanitarnih mjera.
- Pružiti istinite i točne informacije o obavljenim dužnostima. Koristiti pisane ugovore u kojima će biti istaknute sve promjene, usluge, proizvodi, očekivana izvedba i druge bitne informacije.

- Obvezati se na profesionalni razvoj i učenje, prisustvovanje edukativnim programima, te davati osobni doprinos svojom stručnošću na skupovima i u publikacijama.
- Što više surađivati sa kolegama, dobavljačima, zaposlenicima/poslodavcima i svim suradnicima, kako bi pružili usluge najviše kvalitete na svakoj razini.
- Pridržavati se ISES-ovih Načela profesionalnog ponašanja i etike, te poštivati ISES-ove propise i politike.“ (Van Der Wagen, Carlos, 2008: 18)

Projekti u kulturi nastaju i provode se kroz sljedeće faze:

1. Inicijacija je prvi korak u nastanku projekta, a time i njegove organizacije. U ovom koraku osmišljava se:
 - vizija - koja uključuje viziju sadašnjeg i budućeg stanja, kao i put koji treba prijeći do ostvarivanja budućeg željenog stanja;
 - misija - projekta koja sadrži poslanje izraženo kroz svrhu projekta, te organizacijsku filozofiju, stil i kulturu;
 - ciljevi – izvedeni iz misije projekta koji da bi bili mjerljivi u njihovom ostvarenju moraju imati određeni: oblik, kavlitetu, rok i pripadajuće troškove;
 - zadatci - koje treba ostvariti kako bi se postigli zacrtani ciljevi, a koje treba odrediti prema njihovom broju i prirodi, potrebnom vremenu za njihovo izvršenje, redoslijedu izvođenja i njihovoj međusobnoj povezanosti.
2. Osmišljavanje organizacije sastoji se od:
 - prepoznavanja ljudskih potencijala koje možemo uključiti u projekt, te stvaranja tima ili timova za određene zadaće;
 - uspostavljanja odgovarajućih odnosa između angažiranih osoba, kao i odnosa između timova i organizacijskih jedinica, te odnosa prema upravi projekta;
 - utvrđivanja lokacije, opreme, materijala, kapaciteta i drugih relevantnih sastavnica potrebnih za ostvarenje zadataka.
3. Projektiranje organizacije sastoji se od:
 - oblikovanja poslova i zadataka u radna mjesta koja se grupiraju u timove ili organizacijske jedinice sa utvrđenom zadaćom;
 - definiranja odnosa kroz sustav upravljanja i podjelu ovlasti i odgovornosti;
 - raščlanjivanja i grupiranja zadataka po funkcijama ili nekom drugom odgovarajućem kriteriju.
4. Provedba projektirane organizacije sastoji se od:
 - razrade planova koji sadrže aktivnosti, rokove, nositelje i dokumentaciju;
 - osposobljavanja dionika organizacije;
 - postupanje svih dionika organizacije sukladno projektiranoj organizaciji.

Michaelu Greer, poznati ekspert projektnog menadžmenta na svojoj web stranici⁴ objavio je četrnaest ključnih načela za uspjeh projekta, a to su:

1. Voditelji projekta moraju voditi projekt kroz tri dimenzije: vrijeme, budžet i kvalitetu. Jednostavno rečeno uspjeh projekta ovisi o sposobnosti menadžera da uravnoteži sve unutar te tri dimenzije te ostvari razinu kvalitete prihvatljive investitorima.

⁴ www.michaelgreer.biz

2. Sve je u planiranju - glavna aktivnost kojoj se menadžeri trebaju posvetiti prilikom planiranja projekta je detaljno i sustavno planiranje koje uključuje i timski rad. To je temelj za uspjeh projekta.
3. Menadžer mora osjećati potrebu što skorijeg završetka projekta i taj osjećaj prenositi na sve članove svoga tima. Kako je projekt uvijek vremenski određen, voditelj projekta je primoran u neku ruku i požurivati voditelje i sve članove timova s kojima surađuje na završetak projekta. On mora voditi računa o organiziranju provjera tzv. «mile-stone», te su stoga neophodni radni sastanci, provjere statusa, podsjetnici i slične aktivnosti
4. Uspješni projekti koriste vremenski slijed životnog ciklusa pri upravljanju projektom. Treba znati kako i što funkcionira. Modeli kao što su standardni ISD model i ostali ne samo što osiguravaju kvalitetu nego minimiziraju ponovni rad.
5. Svi krajnji proizvodi ili usluge koje su rezultat projekta, kao i sve aktivnosti projekta moraju biti vizualizirani i jasno prezentirani svim sudionicima projekta.
6. Krajnji proizvodi ili usluge kao rezulatati projekta moraju se stvarati postupno i u malim koracima. Svako malo tražite evaluaciju napredovanja! To će također minimizirati ukupan posao. Držite kontroliranu evoluciju! Jednostavno je prevelik rizik da se utroši preveliki udio vremena, a da bi se kasnije ustanovilo da se otislo u krivom smjeru.
7. Projekt zahtjeva jasno odobrenje investitora i/ili sponzora. Isto tako bilo koji ulagač koji sudjeluje u financiranju, a koji može zahtijevati reviziju projekta, mora odobriti nastavak projekta na svakoj provjeri (mile-stonu).
8. Uspjeh projekta usko je vezan sa detaljnom analizom potreba za proizvodima i/ili uslugama koje su rezultat projekta. Istraživanja pokazuju kako kada projekt rezultira nekim proizvodima ili uslugama koje su planirane na način da zadovolje detaljno dokumentirane potrebe, mogućnost uspjeha projekta je tim veća.
9. Menadžeri projekta se moraju boriti na vrijeme kako bi sve dobro prošlo. Prilikom izrade projekta neophodno je imati dovoljno vremena za provođenje projekta sa dovoljno dobrim rezultatima iz prvog pokušaja.
10. Odgovornost mora biti primjerena autoritetu i njegovim ovlastima. Projekt menadžeri trebaju imati dovoljno autoriteta da bi mogli pokazati svoje odgovornosti, posebno kako bi bili u mogućnosti preuzeti i koordinirati sve resurse potrebne pri ostvarivanju projekta te kako bi mogli donositi ključne odluke važne za usmjeravanje projekta.
11. Investitori i sponzori projekta moraju biti aktivni sudionici, a ne pasivni kupci. To je vrlo bitno u početku planiranja projekta da bi pomogli definirati ključne parametre projekta.
12. Projekti moraju biti prodani, te moraju imati mogućnost biti ponovo prodani.
13. Menadžeri na projektu trebaju angažirati najbolje moguće stručnjake, uvažavajući njihovo znanje, iskustvo i kompetentnost.

14. Najviša razina uprave mora utvrditi prioritete. Danas je uobičajeno da se pred menadžere projekta postavljaju i drugi zahtjevi, te da istovremeno vode više projekata ili obavljaju druge poslove.

Navedena Greerova načela jednako važe i za projekte u kulturi, te na izvjestan način ukazuju i na odlike organizacije projekta kojima se osigurava primjena pojedinih načela. U nastavku ćemo ukazati na neke od posebnosti u organizaciji produkcije i izvedbe glazbenih i glazbeno-scenskih, te audiovizualnih projekata.

3.1.1. GLAZBENI I GLAZBENO-SCENSKI PROJEKTI

Organizacija glazbenih i glazbeno-scenskih projekata uvijek u svom središtu pozornosti ima umjetnike ili umjetničke ansamble koji djeluju u području glazbe. Upravo glazbeni umjetnici, orkestri, operni i drugi ansamblji središnji su subjekti u projektu i na izvjestan način imaju nezamjenjivu ulogu. Naime, koncert Olivera Dragojevića ili Berlinske filharmonije ne može se ostvariti bez Olivera ili bez orkestra berlinske filharmonije. I kada je u pitanju projekt koji ima za cilj postaviti operu, operetu ili muzikl već u početnoj fazi projekta utvrđuju se nositelji glavnih uloga. Tako umjetnici, odnosno ansamblji, gotovo unaprijed daju „brand“ projektu i njegova su najvažnija sastavnica.

Kako bismo ukazali na posebnosti u organiziranju glazbenih i glazbeno-scenskih projekata dati ćemo prikaz organiziranja koncerta, glazbeno-scenskog projekta kao jednog od najsloženijih projekata u kazališnoj djelatnosti, te organizaciju turneja i festivala kao glazbene i scenske manifestacije.

3.1.1.1 KONCERTI

Inicijativa za organiziranje koncerta najčešće dolazi od menadžera glazbenog umjetnika, odnosno orkestra ili iz sredine u kojoj postoji želja i potreba za koncertom. U današnjim vremenima kada se i glazba, pa tako i ona koncertna mora uklopiti u ekonomske mogućnosti najčešće je ta inicijativa spojena s redovnim godišnjim programom glazbenika ili sa organizacijom gostovanja, odnosno turneje.

Pripreme za koncert odvijaju se u dvije dimenzije, a to su:

- Pripreme samih glazbenika, odnosno orkestra, u okviru kojih se utvrđuje glazbeni program koji će biti izведен na samom koncertu, a ona se provodi uvežbavanjem programa pod nadzorom dirigenta. U ovim pripremama teško je govoriti o standardima, jer vrijeme potrebno za pripremu ovisi o brojnim čimbenicima, a osobito o: složenosti i težini glazbenog programa, broju glazbenika i drugih izvođača te znanju i iskustvu glazbenika.
- Drugu dimenziju priprema provodi menadžer i ona se sastoji od: ugovaranja termina i mjesta gdje će koncert biti održan, uz obavljanje svih poslova na osiguravanju logistike za ugovoreni koncert. Logistika obuhvaća organizaciju potrebnog prijevoza, smještaja, prehrane, skrbi o glazbenim instrumentima i svoj drugoj opremi potrebnoj za koncert, kao i organizaciju svih marketinških i drugih poslova vezanih za promociju koncerta u cilju animiranja publike za koncert.

Za ilustraciju složenosti ovih organizacijskih poslova kao primjer izložit ćemo popis pitanja koja menadžer treba razrješiti s koncertnom dvoranom u kojoj će se organizirati nastup glazbenika, odnosno orkestra, zbora ili drugog ansambla.

Menadžer se kao prvo mora upoznati sa općim uvjetima pod kojima posluje koncertna dvorana, jer se uvjeti utvrđuju za sve potencijalne korisnike i ne predstavljaju proizvoljnost uprave zavisno od potencijalnog korisnika dvorane.

Među općim uvjetima najčešće su naglašene dvije sastavnice, a to su kućni red dvorane i pravila sustava protupožarne zaštite. Svaki korisnik dvorane najčešće zaključenjem ugovora sa dvoranom daje i izjavu da će poštivati kućni red dvorane kao i sustav protupožarne zaštite, te time preuzima odgovornost za svu štetu koja nastane nepoštivanjem ovih pravila. U okviru općih pravila korištenja dvorane najčešće su propisani sljedeći uvjeti kako:

- korištenje svih prostora dvorane u ugovorene svrhe,
- priredba mora odgovarati ugledu koncertne dvorane,
- upotreba svih prostora i opreme s povećanom pažnjom,
- je zabranjen prijenos prava dobivenih ugovorom o korištenju dvorane na druge osobe, te
- je obavezno imenovanje opunomoćenog predstavnika koji može odobravati dodatne naloge ili proširenja postojećih naloga.

Za korištenje dvorane ugovara se opseg najma i to:

- iznos najamnine i trajanje najma,
- pismena suglasnost za korištenje dvorane izvan ili duže od ugovorenih termina,
- način obračuna najma po stvarnom korištenju dvorane, ukoliko je duže od ugovorenog.

Prihvaćanje ponude za korištenje dvorane potvrđuje se pismenim putem ili i uplatom predviđenog ponudom ili ugovorm.

Uvjeti pod kojima je moguće odustati od ugovora kada je on jednom zaključen i to:

- kako je odustajanje moguće samo pisanom izjavom,
- penali u slučaju odustajanja (npr. 10% uvijek, 6 mjeseci prije 50%, 3 mjeseca prije 80%, nakon toga 100%),
- koncertna dvorana, si najčešće pridržava pravo na odustajanje od ugovora bez obveze na naknadu štete: ako je ugovorni partner naveo netočne podatke o programu, kašnjenje s finansijskim obvezama (plaćanjem), te kada nema potrebnih službenih dozvola, zbog nepoštivanja ugovora, te ako se nad ugovornim partnerom otvoriti stečajni postupak, u slučaju nastupanja više sile i dr.

Uvjeti plaćanja ugovorenog iznosa na ime najamnine i ostalih usluga koje pruža dvorana, te način i rok u kojem će se izvršiti završni obračun, kao i rokovi plaćanja po završnom obračunu.

Dvorana utvrđuje i koja jamstva mora osigurati ugovorni partner, te koje rizike preuzima korištenjem dvorane. Partner preuzima sav rizik za nesreće na radu korisnika ili nesreće

posjetitelja, za štete na zgradi, prostoru i opremi. Partner daje jamstvo za tehničku ispravnost opreme koju koristi. Dvorana u pravilu ne daje jamstva za nesmetani dotok energije ili vode.

Dvorana može zahtijevati osiguranje stvari i osoba, te uvjetovati da taj trošak snosi ugovorni partner.

Ugovorm se uređuje i pitanje tko je dužan pribaviti službene dozvole potrebne za održavanje koncerta.

Kako je ponekad potrebno za pojedine izvođače ili djela provesti odgovarajuće scenografske prilagodbe najčešće se uvjetuju građevinske promjene samo uz pisanu suglasnost koncertne dvorane. Pri takvim promjenama preuzima se i obveza povrata u prijašnje stanje.

Ugovorom o najmu koncertne dvorane uređuju se i sljedeća pitanja:

- osiguravanje gastronomске ponude za izvođače i/ili posjetitelje,
- način utvrđivanja cijena ulaznica,
- način prodaje ulaznica, te provizija ukoliko to čini koncertna dvorana,
- način prodaje programske knjižice,
- način prodaje DVD, CD ili drugih proizvoda,
- uvjete pod kojima je moguće fotografiranje koncerta,
- uvjete pod kojima je moguće ostvariti profesionalno audio i video snimanje,
- uvjete pod kojima će se koncert promovirati u programskom kalendaru dvorane,
- uvjete pod kojima organizator koncerta može najavljivati koncert u medijima,
- kao i sva druga relevantna pitanja vezana uz održavanje koncerta i korištenje dvorane.

Ovaj skraćeni prikaz pitanja koje treba urediti u slučaju organiziranja koncerta u nekoj od koncertnih dvorana ilustrira zahtjevnost menadžerskog posla, a da nismo niti spomenuli rješavanje logističkih problema kao što su smještaj, prijevoz ili u slučaju gostovanja u inozemstvu (vize, dozvole, ATA karnet za instrumente i opremu itd.)

3.1.1.2 GLAZBENO-SCENSKI PROJEKTI

U kazališnoj umjetnosti među najsloženijim projektima su glazbeno-scenski projekti. Njihova složenost ne proizlazi samo iz potrebe da se združe glazba i scena, odnosno orkestar, glumačko-pjevački i plesni ansambl, već ti projekti zahtijevaju složeniju produkciju, a time i u pravilu finansijski zahtjevniju.

Organizacija glazbeno-scenskog, kao i samo scenskog, projekta leži na osobi koju nazivamo kazališni producent. Ulogu kazališnog producenta najplastičnije je opisao dr. sc. Darko Lukic u članku⁵ pod nazivom „Kazališni producent – organizator umjetnosti ili umjetnik organizacije“ u kojem piše:

„Od utemeljenja i osnutka studija produkcije na Akademiji dramske umjetnosti, najčešći upit s kojim se susrećem već sedmu godinu, može se svesti na nepoznanicu spada li kazališna produkcija u umjetničko, znanstveno, ili pak neko treće područje. Odgovor koji se na to može dati, želi li biti kratak i jasan, može biti ili nepristojan ili neprecizan, što nikako nije dobro. Nepristojan (a točan) odgovor bio bi – piše vam sve u europskim sveučilišnim sustavima već dvadesetak godina, može se pročitati na internetu. Pristojan, ali uvelikoj neprecizan odgovor

⁵ www.adu.hr/prilozi/dokumenti/clanci/Lukic_Produkcija_kao_umjetnost.pdf

bio bi – produkcija jest i umjetnost, i znanost, i vještina, i umijeće, ukratko, interdisciplinarno i multidisciplinarno područje koje nadilazi stroge podjele i ograničenja upravo kao i većina disciplina nastalih nakon pedesetih godina dvadesetoga stoljeća. U želji da pokušam oblikovati pristojan, razumljiv i jasan odgovor, moram uzeti nešto više vremena i prostora.

Kao i svaka nova pojava, profesija kazališnog producenta prirodno i očekivano mora proživjeti određen period prihvaćanja, što pretpostavlja razumijevanje i usvajanje. Jednako je bilo sa svakom novom i znanstvenom, i umjetničkom, i tehničko-tehnološkom pojmom i disciplinom. Prirodne inercije i otpori jednostavno su prirodna – dakle neizbjegna pojava. Ma koliko nam danas to izgledalo smiješno, groteskno neuko i priglupo, utemeljitelji antropologije desetljećima su se mučili uvjeriti znanstvene krugove na Cambridgeu i Oxfordu u to kako njihova nova znanost nije područje prirodnih znanosti. „Znanost o čovjeku mora biti medicina, ili barem neka druga prirodna znanost“, tvrdili su autoritativno učeni akademici, i nisu više imali vremena o nečemu tako očitom raspravljati, posvećeno zadubljeni u nepravilnosti latinskih glagola i fosilizirane ostatke davno izumrlih mukušaca. Danas bi, naravno, i prosječnom srednjoškolcu takva tvrdnja izgledala besmislenom.

Nepotrebno je navoditi otpore akademskih zajednica da se suoče s bilo kakvim bitno novim područjem, koje ne bi bilo tek napredak u okviru starih i poznatih, pa i danas ima znanstvenika koji jednostavno *ne žele* prihvatiti teoriju evolucije ili kvantu fiziku. Dapače, upinju se založiti svoje znanje i profesionalni autoritet u pobijanju tih neprihvatljivih novotarija koje ruše sustave njihovih dosadašnjih znanja, čak i pod cijenu otvorenog podsmijeha većine svojih kolega i ozbiljnog diskreditiranja vlastitog akademskog ugleda. Takve su „novotarije“ kroz povijest ipak u pravilu dolazile postupno, sporo i povremeno, pa je i za amortiziranje akademskih potresa, koje su nužno izazivale, bilo uglavnom dovoljno vremena.

Polovicom 20. stoljeća, čovječanstvo se, međutim, suočilo s nikad u povijesti viđenom brzinom posvemašnih promjena, čije će korjenitosti i radikalnosti postati svjesnim tek devedesetih godina istog tog stoljeća. Saznanja, pronalasci, uvidi, tehnologije, istraživanja i promjene gomilali su se brzinom koja je zahtijevala, s jedne strane, brze odgovore na dramatično promijenjen način života u svim područjima, a s druge strane teorijsko definiranje i znanstveno klasificiranje nepojmljive količine novih informacija. Tražila se panično spasonosna formula koja bi pomogla da se zaustavi kaos i spriječi nered u nečemu tako svečano poredanom kao što je akademска zajednica. Da bi se nekako sve to posve novo znanje, točnije, posve novi način pristupa znanjima i posve različito poimanje znanja ipak uklopiло u tisućljećima čvrst okvir razgraničenja i podjela na discipline. Okamenjen još u srednjovjekovnom sustavu sedam obrazovnih područja, famoznoj formuli „trivium plus kvadrivium“, taj sustav deriviran od Sumera preko Grka i Rimljana, našem je svijetu podario krajnje jasno razlikovanje izmenu prirodnih i humanističkih znanosti, umjetnosti i tehnologije, sfera materijalnog i duhovnog. Kroz mnoga je stoljeća takva, u biti proizvoljna i dogovorna podjela, postala samorazumljivo i neupitno pravilo, koje je nakon mnogo stoljeća neupitnosti odjednom postalo posve nedostatno za razumijevanje suvremenosti i posve novog, bitno drugačijeg svijeta.

Multidisciplinarnost je bila spasonosna riječ. Dostatno jasna i široka u isto vrijeme da obuhvati sve što okamenjene srednjovjekovne podjele nisu mogle primiti u sebe. Dotad nezamislivi (i naravno nedopustivi) spojevi među različitim znanostima, discipline koje su spajale znanosti i umjetnosti, prodor novih tehnologija u umjetnost i nužnost metafizičkih razmišljanja u novim znanostima, sve je to za samo pedesetak godina razorilo stoljećima građene zidove što su dijelili područja, discipline, grane i polja znanosti, umjetnosti, znanja, umijeća i vještine.

Posve novi, bitno promijenjeni oblici poslovanja zahtjevali su ne samo novu i drugačiju organizaciju ljudskog rada, nego i novu disciplinu koja bi se tim područjem bavila. Menadžment je kao takva „novost“ zato ponajprije lutao u potrazi za svojim mjestom u staroj (nadinenoj i nedostanoj) klasifikaciji, pa se najprije izučavao na politehničkim studijima, potom na ekonomiji, pa na humanističkim znanostima, da bi danas obuhvatio i dio studija psihologije i sociologije, a proširivši se na kulturu, kao kulturni menadžment, i širokog spektra humanističkih znanosti i umjetnosti. Dalje usložnjavanje samog menadžmenta na kulturni, obrazovni, medicinski, sportski, turistički, znanstveni i tko zna kakve još sve buduće menadžmente, uključivao je sve veći broj područja i disciplina čije je susretanje do prije samo sedamdesetak godina bilo nezamislivo i za akademske krugove skandalozno već i na razini ideje. Rezultat takvog pristupa znanju iznjedrio je i odgovrajajući pristup obrazovanju – širokom izboru mogućnosti kombiniranja znanja. Pa ipak, svjedoci smo i danas temeljnog nerazumijevanja, odbacivanja pa čak i ismijavanja bolonjskog (i sličnog američkog) sustava studiranja u kojemu nije nimalo neobično da student psihologije sluša kolegij muzikologije, ozbiljan je studij filozofije danas nezamisliv bez znanja o kvantnoj fizici, a student povijesti bira geološke predmete jer suvremeno razumijevanje naše povijesti danas nužno uključuje i povijest geoloških struktura koje su bitno uvjetovale razvitak ljudske povijesti.

U tom i takvom kontekstu kazališna produkcija danas uistinu jest i umjetnost, i znanje, i vještina, i tehnika, i tehnologija, i znanost. Pa je i producent, pritom, i organizator umjetnosti, i umjetnik organizacije. Kako bi se i jezično premostio svaki nesporazum, u visokorazvijenom svijetu sve češće se umjesto naziva glavni producent ili kulturni menadžer, danas rabi termin „curator“ koji opisuje umjetnika, kreatora umjetničkog programa, koji je u isto vrijeme i producent tog programa, dakle njegov organizator, planer, financijer i menadžer.

Razine produkcije pritom u kazalištu mogu ostati na prvom stupnju organizacije (na poslu Stage Managera, koji u suvremenoj kazališnoj produkciji u jednoj osobi objedinjuje izvršenje poslova što su ih u starim tipovima poslovanja obavljali inspicijent, organizator, asistent režije, šaptač, rekviziter i majstor pozornice), ali se može razvijati i uzdizati do viših stupnjeva koji nužno uključuju različite oblike menadžmenta. U staroj podjeli ti su poslovi bili raspršeni na manje ili više (ne)profesionalno obavljanje poslova na različitim radnim mjestima poput šefa propagande, šefa računovodstva, šefa tehnike, šefa kadrovsко-pravne službe i sl. Razvitak slijedi do najvišeg stupnja kreativnog producenta (Kuratora?) koji je menadžer kazališne ustanove, i u isto vrijeme na umjetničko kreativnoj razini autor umjetničkog koncepta ustanove, dakle, imenovano starom terminologijom i njezin glavni dramaturg, kućni redatelj, teatrolog i dizajner ukupnog imida kazališta. Do kojeg će se stupnja pojedinac kao producent razviti ovisi, naravno, o njegovim osobnim ambicijama i usvojenim znanjima i vještinama, kompetencijama i mogućnostima, baš kao što se i na studiju glumca nitko ne školuje za diplomom potvrđenu ulogu Hamleta i Lady Macbeth, nego za glumicu ili glumca u rasponu uloga od reklame za deterdžente preko različitih izvedbenih zadataka sve do najzahtjevnijih uloga i vrhunskih kreacija. Sam studij, međutim, u startu mora svim polaznicima ponuditi mogućnost dostizanja maksimalnih dometa, i zato nužno mora u svojoj multidisciplinarnosti i interdisciplinarnosti uključivati umjetničku izobrazbu, teatrološka znanja, jednako koliko i sociološka, psihološka, ekonomska, pravna i kulturnalna. Za početak. Nije ta pojava, uostalom, baš ni toliko nova. Jesu li Goethe, Shakespeare, Moliere ili Sofoklo, na primjer, dok su kao producenti i menadžeri proizvodili svoje predstave, bili pritom „više organizatori“ ili „manje umjetnici“, pitanje je koje bi bilo posve neumjesno glasno postaviti.

Promijenio se, naime, u posljednjih sedamdesetak godina stubokom i samo razumijevanje pojmove umjetnosti i umjetnika, ali i shvaćanje mesta i funkcije umjetnosti u složenoj interakciji društvenih odnosa u postindustrijskom i informatičkom društvu. U takvom svijetu, razbarušeni, sušičavi i alkoholizirani outsider koji bludi svijetom dok pasivno čeka da mu na rame sleti krilata muza, i koji osim svog dara niti što čini niti što zna, prokazano je kao romantičarski mit nasilno oživljen u nekim šezdesetosmaškim reinterpretacijama, kao slika nekoga i nečega što u stvarnoj povijesti umjetnosti nikad nije ni postojalo, osim kao posve

marginalna i ekscesna pojava daleko od svakog pravila. Definitivno nakon Warhola svakako posve drugačije mislimo o tome što sve jest, i što bi sve mogla biti suvremena umjetnost.

Kazališna produkcija u doslovnom prijevodu naziva označava kazališnu proizvodnju, bilo da je riječ o proizvodnji kazališne predstave, o više predstava povezanih u kazališnu sezonu, proizvodnju kazališnih festivala i sl. A proizvodnja je kazališne predstave, kao umjetničkog djela, u isto vrijeme umjetnička kreacija, organizacijski posao i menadžersko umijeće.

Iako su nazivi produkcija i producent, osobito u nas, novijeg datuma, valja imati na umu da i kazališna produkcija, i onaj koji je izvršava, dakle kazališni producent, stari koliko i samo kazalište. Od predkazališnih oblika plemenskih obreda i rituala, starih koliko i čovjek, preko kazališta antičke Grčke, Rima, srednjovjekovlja, sve do najsuvremenijih oblika virtualnog kazališta, u svim vremenima i na svim dijelovima Zemlje, kazališni čin, (predstavu, kao proizvod), osim što je netko morao konceptualno osmisiliti i kreativno ostvariti, uvijek je u isto vrijeme morao netko proizvesti, organizirati uvjete za njezinu izvedbu, osigurati sredstva za njezinu proizvodnju, posredovati u komunikaciji predstave s gledateljima i uopće obavljati sve one poslove koje i danas obavlja suvremeni kazališni producent. Nerijetko, zapravo najčešće, radila je sve to jedna ista osoba.

U nas se, međutim, pojam producenta još uvijek nerijetko poistovjećuje i zamjenjuje s pojmom organizatora. Dugo razdoblje socijalističke kazališne proizvodnje uistinu je posao producenta svodilo na poslove organizatora (što nikako ne znači da pojedinci ili ustanove nisu obavljali, doduše izvan kazališta, i sve ostale poslove kazališne produkcije i producenta), i njegovo je naslijede, između ostalog, i poimanje producenta kao organizatora predstave. Organizacija je, međutim, samo jedan od mnogih elemenata producentova posla, i organizator je u načelu jedan od producentovih pomoćnika-suradnika, a sam producent uistinu se bavi između ostaloga i poslovima organizacije. Međutim, opseg je njegovih poslova daleko veći i složeniji od poslova organizatora, što je u zemljama razvijenog kapitalizma odavno općepoznato i jasno. Izobrazba suvremenog kazališnog producenta, dakle, jedan je od bitnih preduvjeta za približavanje kazališne proizvodnje u nas standardima kazališne proizvodnje u visoko razvijenom svijetu. Izobrazba ili barem ispravno informiranje našeg kazališnog i šireg društvenog okruženja o tom novom i bitno drugačijem poslu, čini mi se pritom također iznimno važnom.

Kazališna proizvodnja, kao što znamo, specifična je i u mnogome različita od ostalih oblika proizvodnje, pa i od ostalih oblika umjetničke proizvodnje, a zbog sinkretičke naravi kazališta – ona u sebi povezuje mnoge umjetničke i neumjetničke djelatnosti te u njoj nužno sudjeluje veći broj umjetničkih i neumjetničkih suradnika. Upravo zbog toga s razvitkom umjetnosti režije ili glume postalo je nužno da redatelj posjeduje brojna znanja o likovnim umjetnostima, glazbi, književnosti, sociologiji, medijskoj kulturi i suvremenim tehnologijama, jednako kao i to da glumac usvaja znanja i vještine kao što su pjevanje, ples, sviranje, pa i da nauči „pravila“ kamere i televizije. Kako je u kazališnoj produkciji prisutna vrlo složena interakcija različitih umjetničkih, tehničkih, i administrativno – organizacijskih elemenata, logično je da svakoj od njih pripada korpus znanja, vještina i umijeća koji pripadaju posve različitim područjima, poljima i granama umjetnosti, znanosti, tehnologije i tehnike.

Specifičnosti kazališne proizvodnje očituju se i u tome što je kazalište po svojoj naravi svakako društveno najsloženiji umjetnički izričaj, koji ovisi o velikom broju pojedinaca i dinamici njihovih međuodnosa, zatim o društvenom kontekstu, kako političkom, tako i finansijskom, o ukupnosti umjetničkih ali i medijskih promjena u okruženju, te o vlastitim fleksibilnim promjenjivim zakonitostima. Kazališna je proizvodnja najdinamičnija i najmanje predvidiva. Predstava se svaki put iznova stvara na licu mesta, pred očima gledatelja pa je ona i umjetnički čin i javni skup u isto vrijeme, a zbog čega je izrazito sociološki definirana u

svojoj biti. Kako je riječ o sugestivnoj umjetnosti (proizvodnji iluzije) ovisna o trenutnom stanju i izvođača i gledatelja, , ona je istovremeno i izrazito psihološki definirana, pa su zbog svega toga interakcija i multidisciplinarnost ključne riječi za razumijevanje složene naravi kazališne proizvodnje. Suvremeni kazališni producent danas i u našoj kazališnoj proizvodnji morat će postupno preuzimati sve složenije producentske poslove, i pritom se ponašati jednako odgovorno kao i producenti u razvijenom svijetu, ne samo zbog toga što se samo kazalište neprestano osvremenjuje i usložnjava, jednako koliko se u svakom pogledu osvremenjuje i usložnjava njegovo okruženje i njegova publika, nego i zbog toga što se država sve više, ako ne i potpuno, prestaje baviti onim elementima kazališne produkcije koje je u potpunosti preuzimala u socijalizmu, zbog čega joj je onda u kazalištu uistinu i bio realno potreban samo manje ili više dobar i spretan organizator.

Da bi sve ovo postigao i obavio, producentu svakako pomažu naučena pravila i teorije, obrasci i formule, dakle određena stečena i naučena znanja i vještine, usvojena kroz učenje znanstvenih teorija i vještine stečene kroz praktični rad. Nedvojbeno od velike korsiti mogu mu biti i njegove prirodne predispozicije i talenti. Prije svega valja znati da nema «rođenih producenata» u onom smislu u kojem govorimo o «rođenim glumcima» ili «rođenim plesačima». Producentski se posao može naučiti. Darovitost za takav posao i psihosocijalne predispozicije pritom mogu biti samo vrlo korisna okolnost i pomoći u bržem i lakšem učenju tog posla, i kasnijem uspješnjem obavljanju, posebno na usponu ka najsloženijem stupnju kreativne produkcije. Za poslove koje obavlja, osim dobrog obrazovanja (teorijskog i praktičnog) i posjedovanja dovoljno znanja, producent po svojoj prirodi (ili po naučenom ponašanju) mora dakle biti sretan spoj umjetnika i menadžera.

Znanja i vještine koje pritom (osim temeljnih producentskih znanja) mora posjedovati su i temeljna znanja u području glume, režije, dramaturgije, scenografije, kostimografije, dizajna, oblikovanja svjetla i zvuka, jednako kao i znanja u području financija, medija, poznavanje suvremenog kazališta u njegovoj praksi, znanja iz područja postojeće zakonske regulative, marketinga i menadžmenta.

Osim obrazovanja, znanja i stručnosti koja se podrazumijeva, i koja se u procesu obrazovanja (razumije se stalnog i doživotnog) stječe, osoba koja želi s razine organizatora napredovati do razine kreativnog producenta (kuratora) mora posjedovati i određena svojstva koja se dijelom mogu uvježbati, steći i naučiti, a dijelom pripadaju osobnoj psihološkoj konstituciji i darovitosti za interdisciplinarne i multidisciplinarne poslove, i, jednako kao i svaki drugi umjetnik, predispozicije koje uobičajeno nazivamo darom ili talentom.

Zbog svega toga, postalo je jasno, pa je kao takvo i prepoznato i u razvijenom svijetu odavno prihvaćeno, da posao kazališnog producenta, na njegovoj najvišoj razini označenoj imenom kreativne produkcije, svakako pripada i području umjetnosti. U ništa manjoj mjeri od one po kojoj su usložnjavanjem poslova kroz interdisciplinarnost i multidisciplinarnost, i razvitkom novih disciplina u suvremenom svijetu, kao „nove“ grane unutar polja izvedbenih (ili pak likovnih) umjetnosti s pravom dobili neki poslovi i struke koji su ne tako davno bili tretirani kao nimalo uzvišeno-umjetnički, dapače čisti tehničko-tehnološki poslovi ili čak obrti, poput filmske umjetnosti, fotografije, snimanja, montaže, oblikovanja svjetla i zvuka, filmske animacije, šminke-maske, elektroničke glazbe, multimedije i hipermedije, dizajna odjeće, nakita, interijera, parkova i vrtova i slično. Jednostavno, u posljednjih e osamdesetak godina nepovratno dogodilo „spajanje“ umjetnosti sa tehnologijama i znanostima koje tvore suvremeni umjetnički menadžment. Razumljivo je da za konzervativne poglede to vrlo vjerojatno predstavlja sablažnjivo neprikladan konkubinat, ali istinski u praksi odavno već tvori novu, čvrstu i provjerenu funkcionalnu zajednicu. Nije onda ni čudno da je takav spoj najkraće precizno definiran i samim naslovom jedne od prvih knjiga koja je u Europi znanstveno i teorijski tretirala ovaj problem, a zove se znakovito „Od Maestra ka Menadžeru“. Ja bih dodao „i obratno“.“

U jednoj raspravi Duško Ljuština, ravnatelj koji je već dvadeset i osmu godinu na čelu kazališta „Kerempuh“ izrekao je: „ključ uspješnog menadžmenta leži u upravljanju troškovima, nitko nije propao zbog malih prihoda, već zbog prevelikih troškova.“

Upravo ova konstatacija potakla nas je da kažemo nešto o standardizaciji troškova pri organizaciji glazbeno-scenskog projekta.

Standardni troškovi su jedinični troškovi koji se koriste za kontrolu i ocjenu izvedbe projekta. Usporedo sa standardnim troškovima postavljaju se planirani proračuni projekata ili poslovanja u idućem proračunskom razdoblju. Planirani proračuni mogu biti postavljeni kao absolutni ili fleksibilni, te postavljeni za različite razine ostvarenja planiranih aktivnosti. Njima se identificiraju prihodi i troškovi u ukupnim iznosima koje će ostvariti organizacija pri izvođenju planiranih poslovnih aktivnosti, pod uvjetom da su poslovne aktivnosti provedene sukladno očekivanjima i u uvjetima poslovanja koji nisu značajno izmijenjeni.

Jedinični standardni troškovi osnovica su za uspostavu fleksibilnog proračuna, kojim je moguće planirati i utvrditi predviđene troškove za različite razine ostvarenja programskih aktivnosti. Kako bi odredili jedinične varijabilne standardne troškove za odgovarajuću vrstu planiranih aktivnosti, moramo donijeti dvije odluke:

- koliko je inputa potrebno upotrijebiti za planiranu jedinicu outputa, odnosno odluku o količini utrošaka – standard količine;
- koju cijenu trebamo platiti za planiranu količinu inputa, dakle odluku o cijenama – standard cijene.

Standardni troškovi proračunavaju se sukladno postojećoj organizacijskoj strukturi kao i postojećoj razini cijena na tržištu. Važno je napomenuti da se sa drugačijom organizacijskom strukturom može bitno utjecati na standardne troškove, što bi trebalo biti čak i motivom za provedbu organizacijskih promjena. Standardni troškovi stoga podliježu svake godine reviziji i to u svim elementima strukture troškova. Naime, svaka organizacijska promjena, promjena programa ili projekta može utjecati na njihovu veličinu u pozitivnom ili negativnom smjeru.

U standardizaciji troškova glazbeno-scenskog projekta sagledavamo izvedbu jedne predstave ili postavljanja jedne premjerne predstave (produkcija). Međutim, kako se glazbeno-scenska djela međusobno razlikuju po brojnim sastavnicama (trajanju, broju likova, zahtjevnosti kostimografije ili scenografije itd.) razvrstat ćemo ih u tri skupine i to:

- Glazbeno-scenski projekt A – vrlo zahtjevan projekt: po broju izvođača, scenografiji, kostimografiji (120), zahtijeva povećani orkestar (62), standardni zbor (56), povećan broj baletnih parova (10-12), te sudjelovanje nekoliko gostujućih pjevača solista.
- Glazbeno-scenski projekt B – srednje zahtjevan projekt: po broju izvođača, scenografiji, kostimografiji (60), zahtijeva standardni orkestar (52-55), standardni zbor (48), standardni broj baletnih parova (8), te sudjelovanje nekoliko gostujućih pjevača solista.
- Glazbeno-scenski projekt C – manje zahtjevan projekt: po broju izvođača, scenografiji, kostimografiji (40), moguće je izvođenje sa smanjenim orkestrom, smanjenim zborom, bez baleta, te bez gostujućih pjevača solista.

Uz ova tri tipa glazbeno-scenskog projekta imamo i obnavljanje glazbeno-scenskog djela, odnosno predstave u slučaju kada je predstava bila izvođena ali se nije izvodila neko duže vrijeme (nekoliko godina). Prigodom obnavljanja predstave najčešće je potrebno provesti prilagodbu režiji, scenografije ili drugih sastavnica, te treba ponovno uvježbati izvođače.

Prigodom standardizacije troškova potrebno je predvidjeti i razlikovati troškove repriznog izvođenja predstave i to: reprizu sa gostujućim izvođačima i reprizu bez gostujućih izvođača.

Prikažemo li tabelarno opisani sustav standardizacije troškova dobit ćemo sljedeći prikaz.

SLIKA 34. - STANDARDNI TROŠKOVI GLAZBENO-SCENSKOG PROJEKTA

| Vrsta troškova | | Vrsta predstave | | | | | |
|-----------------------------------|---|-----------------|---|---|--------|-----------|-------------|
| | | Premijere | | | | Reprize | |
| | | A | B | C | Obnova | S gostima | Bez gostiju |
| Varijabilni troškovi po predstavi | Materijal - za kostime - za scenu - za rekvizite ...itd. | | | | | | |
| | Putni troškovi i hotelski smještaj | | | | | | |
| | Autorski honorari | | | | | | |
| | Promidžba i reprezentacija | | | | | | |
| | UKUPNO | | | | | | |
| Fiksni troškovi | Plaće | | | | | | |
| | Ostali troškovi + PDV | | | | | | |
| | UKUPNO | | | | | | |

Izneseni postupak standardizacije troškova jednako tako može se primjeniti i na scenske i druge predstave, samo uz izmjenu odgovarajućih sastavnica projekta.

3.1.1.3 TURNEJE

Razlozi za organiziranje turneja različiti su, ali u osnovi središnji motiv je približavanje glazbene, glazbeno-scenske ili scenske umjetnosti publici. U pojedinim slučajevima približavanje pojedinih programa publici potaknuto je javnim (proračunskim) sredstvima te govorimo o zadovoljavanju javnih potreba u kulturi, dok je u drugim slučajevima približavanje publici motivirano komercijalnim interesom.

Složenost organizacije turneje ovisi o nekoliko čimbenika, a osobito:

- o broju umjetnika, odnosno veličini ansambla za koji se turneja organizira,
- o trajanju turneje,

- o broju naselja, a u inozemnom turnejama i o broju država, obuhvaćenih turnejom, te
- o broju nastupa.

U organizaciji složenijih turneja ili profesionalno organiziranih turneja sudjeluju:

- umjetnici i/ili umjetnički ansambl;
- menadžer turneje osigurava i organizira putovanje i smještaj, prikuplja novac za turneju, te riješava logističke probleme ukoliko iskrsnu;
- menadžer produkcije upravlja i uskladjuje tehničke potrebe i umjetnike, kao i osobe koje sudjeluju u izvedbi programa;
- menadžer pozornice odgovoran za postavljanje scenografije i njezino uklanjanje, kao i za svu opremu koja se nalazi na pozornici;
- majstor zvuka s odgovarajućim timom koji je odgovoran za kvalitetu zvuka;
- majstor rasvjete s odgovarajućim timom koji je odgovoran za rasvjetu;
- rekviziter ili više njih koji su odgovorni za sve rekvizite i opremu koju koriste umjetnici na pozornici;
- majstor scene koji sukladno zahtjevima scenografa uređuje scenu, odnosno pozornicu;
- te vozači i drugo osoblje poput: garderobijera, frizera, pirotehničara, osiguranja, fotografa itd.

U cilju smanjivanja broja osoba koje sudjeluju u turneji neki poslovi se organiziraju u dogovoru sa lokalnim institucijama, kao što su npr.:

- promotori koji otkupljuju predstavu ili koncert i preuzimaju prodaju ulaznica sukladno zaključenom ugovoru;
- tehničko osoblje, poput fizičkih radnika, binskih radnika, električara, teklića, hostesa itd.

Organizacija turneje započima izradom plana gostovanja koji obuhvaća mesta i termine (datum i sat) nastupa za vrijeme turneje. Plan gostovanja obuhvaća sve dane turneje sa naznakom mesta i vremena nastupa, kao i naznakom na vremenu u kojem će se putovati od jednog do drugog mesta obuhvaćenog turnejom. Tim planom dobivamo prikaz raspoloživog vremena iz kojeg su vidljive aktivnosti za vrijeme turneje kao slobodno vrijeme potrebno za odmor sudionika turneje.

Prigodom planiranja gostovanja može se ukazati potreba da se program turneje prilagodi na odgovarajući način za pojedina mesta izvođenja, što će otvoriti potrebu za uvježbavanje programa i umjetničku pripremu turneje. Priprema programa potrebna je i u slučaju kada se izvodi već uvježbani program, ali u znatno manjoj mjeri. Naime, turneje su u pravilu zahtjevne za umjetnike i druge izvođače, te nije mudro pripreme i uvježbavanje organizirati tijekom turneje, već u fazi njezine pripreme.

Jedna od središnjih aktivnosti koja će ukazati na mogućnost ostvarivanja turneje jest izrada proračuna turneje. Da bismo mogli izraditi proračun turneje potrebno je znati:

- koji su nam instrumenti, materijali i oprema potrebni za realizaciju turneje;
- iznos troškova za osiguravanje mesta nastupa u odgovarajućim terminima;
- iznos prijevoznih troškova;

- iznos troškova smještaja i hrane sudionika turneje;
- iznos potreban za plaće, dnevnice ili druge naknade;
- iznos potreban za plaćanje autorskih i drugih naknada;
- iznos za pokriće troškova osiguranja (putno zdravstveno osiguranje, osiguranje instrumenata itd.);
- okvirni iznos potreban za plaćanje pristojbi pri ishođenju odgovarajućih dozvola (vize, ata-carneti, i sl.)
- okvirni iznos drugih troškova turneje; te
- odgovarajući iznos finansijske rezerve (najčešće je to od 5 do 10% od ukupno potrebnih sredstava za turneju).

Prigodom organiziranja turneje najčešće se za gostovanja u pojedinim mjestima ugovorno angažiraju posebni agenti ili agencije koje preuzimaju organizaciju mesta nastupa, promidžbu programa i prodaju ulaznica. Ugovorom se detaljno uređuju sva prava i obveze između organizatora turneje i agencije. Među detaljima koje svakako treba utvrditi osobito su:

- mjesto nastupa;
- datum ili datumi održavanja nastupa s naznakom vremena početka nastupa;
- broj mogućih posjetitelja (kapacitet dvorane: sjedenje, stajanje itd.);
- ime i prezime, te kontakti osobe koja je menadžer logistike na mjestu nastupa;
- vrijeme početka prijema publike;
- karakteristike pozornice (veličina, opremljenost, raspored opreme i instrumenata, ozvučenje, osvjetljenje itd.);
- stepenice ili drugi odgovarajući pristup pozornici (rukohvat, diskretna rasvjeta itd.);
- oprema za ozvučenje i njihov položaj u prostoru;
- ograde ili drugi načini prepreka u cilju onemogućavanja publike da dođe u dodir sa izvođačima (najčešće potrebno kod nastupa na otvorenim prostorima);
- način pristupa pri dovozu i postavljanju opreme potrebne za nastup;
- energetski priključci odgovarajuće snage, te po potrebi rezervni generatori ili drugi izvori napajanja;
- način uređenja pozornice (scenografija);
- odgovarajući broj prostorija za presvlačenje i boravak umjetnika (uobičajeno je da umjetnici imaju zasebne prostore za razliku od ansambala);
- mjesta na kojima je moguće informirati publiku o programu (programske knjižice i drugi promidžbeni materijal);
- mjesta na kojima je moguće prodavati CD, DVD ili druge materijale vezane uz nastup;
- prostori na kojima je moguće isticanje promidžbenih sadržaja sponzora programa;
- prostori za parkiranje vozila;
- sanitarni čvorovi za izvođače, kao i za publiku;
- oprema za audio i video snimanja i druga eventualno potrebna oprema;
- osoblje (osiguranje, hostese, binski radnici, električar i dr.);
- protupožarna zaštita;
- prva medicinska pomoć itd.,

Posebnu pažnju treba posvetiti sigurnosti publike, kao i izvođača o čemu moraju skrbiti jednakoj i organizator turneje i agencija koja priprema mjesto nastupa.

Prigodom organizacije putovanja i smještaja na turneji potrebno je skrbiti o sigurnosti svih sudionika turneje, te sastaviti podsjetnik koji će dobiti svaki sudionik turneje u kojem će biti osobito sljedeće informacije o turneji:

- točno vrijeme i mjesto polaska i dolaska svakog prijevoznog sredstva koje se koristi tijekom turneje (izuzev za prijevoz tijekom slobodnog vremena);
- naziv i adresa hotela ili drugog objekta u kojem je osiguran smještaj, a po mogućnosti i broj sobe ili apartmana u kojem je određena osoba smještena (uz ove informacije dobro je zapisati i telefonski broj hotela);
- koje hotelske i/ili ugostiteljske usluge su ugovorene za sve sudionike turneje, te koje posebno plaćaju, kao i moguće načine njihova plaćanja;
- način komunikacije sa menadžerom turneje (najčešće broj mobilnog telefona);
- mogućnosti poštanskog, telefonskog i drugog komuniciranja tijekom turneje za privatne potrebe.

Organizacija prehrane za sudionike turneje također može biti zahtjevna s obzirom na broj sudionika, njihove prehrambene navike (vegetarijanci, veganci i sl.) koje moramo uvažiti i prilagoditi ih koliko je to god moguće ukusu većine. Pojedini umjetnici i ansamblji za vrijeme nastupa konzumiraju hranu i piće, bilo u tijeku pauza ili nakon samog nastupa što se također dogovara u pripremama turneje i organizacije u svakom od mjesta gdje se održava nastup.

Ovdje bismo mogli još detaljizirati brojna pitanja i logističke aktivnosti koje prate turneje, međutim, valja imati na umu kako organizacija svake turneje ima svoje posebnosti zbog kojih moramo što detaljnije planirati sve aktivnosti, te postići disciplinu svih sudionika jednom kad turneja krene.

3.1.1.4 FESTIVALI

Festivali su brojni, što svjedoči o prihvaćenosti ovog oblika događanja. Festivali nisu samo kulturno-umjetnički fenomen, oni su prihvaćeni i u drugim područjima, kao i u gospodarstvu. Uz brojne kazališne, filmske, glazbene i druge festivale koji promiču stvaralaštvo u kulturi, održavaju se festivali hrane, pića, mode, mnogih proizvoda i usluga. Mi ćemo se osvrnuti na organizaciju onih festivala koji promiču i prezentiraju stvaralaštvo u kulturi.

Kada bismo pokušali pobrojiti festivale koji se danas održavaju u Hrvatskoj, a koje možemo pridružiti skupini festivala iz područja kulture bili bismo pred izuzetno složenim i teško ostvarivim zadatkom. Isto tako bilo bi dosta teško bez cjelovite analize festivala, kao fenomena hrvatske kulturne prakse, donositi zaključke o njihovim organizacijskim oblicima ili načinu na koji se njima upravlja. U nedostatku tih pokazatelja organizaciju festivala promotrit ćemo na primjerima.

Dubrovački ljetni festival (Dubrovačke ljetne igre)

Dubrovačke ljetne igre su festival utemeljen 1950. godine. Održavaju se u jedinstvenom ambijentu zatvorenih i otvorenih scenskih prostora grada Dubrovnika u vremenu od 10. srpnja do 25. kolovoza, a program sadržava brojne glazbene, dramske i plesne priredbe.

Dr. sc. Ivica Prlender, intendant Dubrovačkog ljetnog festivala na web stranici⁶ festivala o njemu piše:

„Svaka priča ima, posve nedvojbeno, svoj početak. Velike priče imaju mnoge početke. I nikakva historiografska metoda nije posve pouzdana za prepoznavanje istinskog. Ili je, moguće, velikim pričama nemoguće započeti tek s jednim početkom? Valjda zato svaka Povijest mora imati Pretpovijest...“

Povijest Dubrovačkih ljetnih igara - posve nedvojbeno - začeta je tijekom trinaest rujanskih noći 1950., tijekom kojih se jedan stvaran grad uporno i neponovljivo preobražavao u imaginarni Grad. Svega desetak godina kasnije francuski će književnik Claude Aveline, koji je bio njihovim dionikom, zapisati kako tada nije ni slutio da prisustvuje "rađanju jednog od najslavnijih festivala naše epohe."

Pretpovijest Igara teže je dohvatljiva. Kao da njezina počela dosižu daleka i nejasna počela nastanka samog Grada. Kao da zajednički uzrastaju kroz srednjovjekovnu urbanu matricu. Razlistavaju se unutar humanističkih obzorja. Cvate renesansom, pa i barokom. Setecentistički se uozbiljuju. Pak posustaju u, činilo se, nedjeljivom zajedništvu osvitom epohe nacija, kada imaginarni Grad nepovratno ostaje bez svojeg održavotvorenog parnjaka. Ali, genius loci ne posustaje! Energija tisućljetne povijesti ne prestaje prosjajima artističkih nastojanja. Otada, po nalogu svog povjesnog bića, dijeleći sudbinu s ostalim hrvatskim zemljama.

Rečeni geius loci pokretao je mnoge u zamislima da riječju, sazvučjima i/ili pokretom uspostave imaginarni festivalski Grad. Priča se kako im nije odolio ni sam Reinhardt negdje pred Prvi svjetski rat. A onda 1933. godine, povodom Svjetskog kongresa P.E.N.-a u Dubrovniku, Gundulićeva Dubravka prid Kneževim dvorom. Pred odabranom internacionalnom publikom. Bila je to zvjezdana generalna proba rađanja Igara. No, do sretnog je trenutka valjalo iščekati u najstrašnijem novovjekom martiriju.

I povijest i pretpovijest od prvih su artističkih koraka tek rođenog Festivala bili koliko dragocjenim poticajem, toliko i ograničenjem. Prijepor je davno uočen. Traje do u suvremenost. Jer istinska umjetnost neće biti pukim preslikom ma kako slavnih tradicija. Neće biti ničjom ancilom. Pa ni stvarnosti, ma kako uvjerljiva i stvarna bila. Strategiju ovoj tvrdoglavosti nije ispisao nitko drugi do dugi slijed sretnih festivalskih noći kojima je umjetnošću prokazivana ta ista stvarnost. Noći u kojima je dobivala Ljepota.

U kolo Igara uhvatili su se mnogi umjetnici. Domaći i strani. Slavni i oni koji će tek pod dubrovačkim nebom dosegnuti slavu. U polustoljetnom hodu smjenjivala su se imena, pa i naraštaji. Ali svi odreda su bili i zauvijek ostali opsjednuti sirenskim zovom davnih Njarnjasa i neponovljivog Dubrovnika. U zajedništvu sa svojom publikom tvoreći jedan, makar i privremeni, imaginarni Grad.

Ovo je historija bez imena i bez brojki. Jednostavno ih je previše, a sva su i sve su jednako važne. Jer Igre i nisu drugo do parada jedna nestvarna. I san kojim se to malo našeg života zaokružuje.“

Status, ustrojstvo i financiranje Dubrovačkih ljetnih igara uređen je posebnim pravilnikom kojeg je donio ministar kulture. Tim pravilnikom utvrđeno je da su Dubrovačke ljetne igre

⁶ www.dubrovnik-festival.hr

kazališna i glazbeno-scenska manifestacija od nacionalnog značenja, a time i od interesa za Republiku Hrvatsku.

Sredstva potrebna za ostvarivanje programa Igara osiguravaju se iz: državnog proračuna, proračuna Dubrovačko-neretvanske županije, proračuna Grada Dubrovnik, prihoda ostvarenih djelatnošću Igara, sponzorstava, zaklada, fundacija, darova kao i drugih izvora.

Radi upravljanja Igrama osnovano je Vijeće Dubrovačkih ljetnih igara koje ima devet članova. Članovi Vijeća po položaju su ministar kulture, župan Dubrovačko-neretvanske županije, gradonačelnik Grada Dubrovnik, intendant Igara i pomoćnici intendantata. Tri člana Vijeća imenovana su od ministra kulture iz reda javnih kulturnih djelatnika, na dvije godine. Vijeće razmatra umjetničku koncepciju Igara, te na prijedlog intendantata Igara donosi program Igara s finansijskim planom te prati njegovo ostvarivanje.

Sukladno odredbama posebnog pravilnika organizacijske, administrativno-stručne, finansijske, tehničke i druge poslove u vezi s radom, djelovanjem i organiziranjem Igara obavlja javna ustanova »Dubrovačke ljetne igre«. Intendant Igara i ravnatelj javne ustanove »Dubrovačke ljetne igre«, koja obavlja poslove organiziranja i održavanja Igara dvije su ključne osobe za uspješnu organizaciju Igara. Praksa je pokazala kako je najpovoljnije kada jedna osoba obnaša i dužnost intendantata i ravnatelja upravo s aspekta racionalne organizacije. Međutim kako intendantata Igara imenuje ministar kulture nakon provedenog javnog natječaja, a ravnatelja javne ustanove grad Dubrovnik također nakon provedenog javnog natječaja potrebna je koordinacija da bi obje dužnosti obnašala ista osoba.

Intendant Igara zastupa i predstavlja Igre, predlaže umjetnički program, osmišljava i predlaže umjetničku i programsку politiku Igara te je odgovoran za ostvarivanje programa Igara. Intendant Igara ima pravo predlagati imenovanje najviše dva pomoćnika intendantata. Pomoćnike intendantata imenuje ministar kulture uz prethodno mišljenje Vijeća. U ostvarivanju zadaće intendantu Igara pomažu pomoćnici za dramski i glazbeni program koji su odgovorni za realizaciju programa u svom djelokrugu.

Ravnatelj javne ustanove odgovoran je za organizaciju Igara, te za poslove utvrđene zakonom i statutom ustanove.

O ostvarivanju programa Igara intendant podnosi izvješće Vijeću u roku od 60 dana od dana završetka Igara. Nakon rasprave i donošenja odluke o izvješću Vijeće ga proslijedi ministru kulture, Gradskom vijeću Grada Dubrovnik i Skupštini Dubrovačko-neretvanske županije.

Ako Vijeće ne prihvati izvješće može predložiti ministru kulture razrješenje intendantata Igara i njegovih pomoćnika, te može predložiti Gradskom vijeću Grada Dubrovnik da razriješi ravnatelja javne ustanove »Dubrovačke ljetne igre«.

Festival kajkavskih popevki Krapina

Viktor Crnek, direktor tijedna kajkavske kulture i svečanosti kajkavskih popevki na web stranici⁷ Društva za kajkavsko kulturno stvaralaštvo piše:

«Kak zvon je Kaj grmelo
Kak kres je Kaj plantelo
Kak jogenj kak harja vekomaj

⁷ www.kajkavske-popevke.hr

Vre jezer let klopoče
Kajkavska reč Kaj.»
M. Krleža

«V najlepšem kutu zemle Horvacke
Zagorec svoje gnezdo je zvil
Med brege zelene, trnace i huste,
Živlenje i želje svoje je skril.»
Dragica Vragović

„Ovi stihovi govore o razlozima rođenja Festivala kajkavskih popevki u starodrevnome gradu Krapini 1966. godine.

Godina osnutka Krapinskog festivala bila je 1965., a rujanskih dana 1966. godine prvi je puta na festivalskoj pozornici oživljena dugo zanemarivana tradicija kajkavske popevke, skromno, ali s najlepšim željama da kaj i popevka ponovno uđu u domove i srca žitelja kojima je blizak i drag govor kajkavskih stihova, a odjeci glazbe dobro znani. Toj popijevki učila nas je naša bogata baština a život, koji ju je pisao i čovjek za koga je stvarana, utkao se u nju, obogaćujući je svojim nitima iskonskoga stvaralačkoga duha kajkavskoga podneblja koje živi od pamтивјека.

Sa zahvalnošću i dužnim poštovanjem spominjemo entuzijaste koji su 1966. godine organizirali prvi Festival kajkavskih popevki «Krapina 1966.». To su: Mijo Pavić, predsjednik SO Krapina; Milivoj Kujundžić, TS Zagreb; Franjo Šalić, predsjednik ansambla Zagrebačke pivovare «Tamburica»; Mirko Matić, T S Zagreb; Božo Sinković, tajnik Udruženja glazbenika Hrvatske ; Vlado Seljan, glavni glazbeni urednik «Jugotona»; Slavko Kopun, direktor «Jugotona»; Ivan Plasaj, tajnik Saveza glazbenih društava Hrvatske; Stjepan Mihaljinec , dirigent i skladatelj; Teodor Boch , dirigent ansambla Zagrebačke pivovare «Tamburica»; Slavko Flegar, direktor N S Krapina; Antun Kozina, tajnik TD Krapina; Viktor Crnek, dirigent zbora i orkestra ; Juraj Hitrec, član TD Krapina; Ivica Švaljek ,predsjednik TD Krapina; Krešimir Nekić, član TD Krapina i Drago Britvić , urednik Radio Zagreba – direktor Festivala; Natječaj za prvi Festival Krapina 66. raspisan je u proljeće 1966. godine. Prvi članak Natječaja glasi:

«Svrha je festivala nastavljanje bogate tradicije kajkavske popevke, njegujući živu riječ i melos krajeva u kojima se govori kajkavski ».

Popis odabranih popevki za Festival u rujnu 1966. godine bio je objavljen u srpnju, u visokotiražnom tjedniku «Studio», s imenima autora stihova, glazbe i izvođača.

Uz Festival od prvoga dana organizirane su popratne priredbe - vanjske manifestacije , bogate vrijednim i visokokvalitetnim programima. Posebice je bio dobro organiziran izložbeni prostor u kojemu su izlagali svoja djela slikari naive, darivajući po djelo fundusu Festivala.

Za izvođenje u koncertnoj večeri prvoga Festivala, 23. rujna 1966. godine, bilo je odabранo 12 skladbi u jednoj izvedbi, a u zabavnoj večeri, 24. rujna 1966. godine 10 skladbi u dva (alternacija) izvođenja (tamburaški orkestar s dirigentom Teodorom Bochom i festivalski zabavni orkestar pod ravnanjem Stjepana Mihaljinca). Završna večer održana je u nedjelju, 25.rujna 1966. godine.

Prvi voditelji koncerata 1966.godine bili su Marta Tomljenović i Relja Bašić, a od 1967. godine tradicionalno su, dugi niz godina, koncerete vodili Marta Tomljenović i Ljubo Jelčić.

Godine 1966. godine utemeljena je Gradska limena glazba koja je godinu poslije odjenula ilirske odore i dobila ime «Ilirci», a V. Crnek je bio ujedno i dirigent zbora i orkestra «Ilirci». Pojavom Festivala kajkavskih popevki u Krapini pobudilo se zanimanje i drugih mesta za osnivanjem KUD-ova, orkestara i sastava.

Godine 1970. svečano je obilježena peta obljetnica Festivala kojeg je vodio, punih pet godina, direktor Drago Britvić. Naime, te godine Festival je posjetio predsjednik tadašnje SFRJ Josip Broz Tito s najbližim suradnicima i društveno-političkim rukovodstvom Hrvatske i Slovenije.

Neminovo je spomenuti i naglasiti kako je kvaliteta skladbi od 1966. godine, dakle od samoga početka, svake godine bila sve bolja. Tih su godina nastale skladbe koje je vrijedno spomenuti radi njihove popularnosti – Mužikaši, Pod starim krovovima, Na Sljeme, Zagorska klet, Suza za zagorske brege, Prim te dečki, Vužgi, Za zbogom, Hrvatski kraj, Kam da se pojde, Dobro mi došel prijatel ...

Festival i grad Krapina, nakon posjeta Josipa Broza Tita Festivalu, dobili su dodatne impulse za stvaranje boljega i više zagorskijeg. Međutim, to je trajalo samo godinu dana, dakle još 1971. godine, kada je bio uspon po broju skladbi, broju vokalnih interpretatora, dirigenta i veličini orkestra. Nakon obilježavanja pete obljetnice Stjepan Mihaljinac prima mjesto umjetničkoga direktora Festivala i uspješno ga vodi sve do danas. Registracijom festivala i svih ostalih manifestacija pod jednim imenom »Tjedan kajkavske kulture» i nazivom Društva za kajkavsko kulturno stvaralaštvo, mjesto direktora za cijelokupnu manifestaciju prima Viktor Crnek. Tada je imenovano i novo rukovodstvo Društva: Stjepan Lamer, predsjednik; Josip Antolić, potpredsjednik; Viktor Crnek, direktor; Stjepan Mihaljinac, umjetnički direktor Festivala kajkavske popevke; Josip Krleža, član i drugi.

U sklopu Festivala održavao se recital kajkavske poezije. Recitatori su bili najeminentnija imena našega glumišta: Smiljka Bencet, Nada Klašterka, Vladimir Gerić, Zlatko Crnković, Zlatko Vitez i mnogi drugi.

Jubilarni, deseti Festival kajkavskih popevki održan je 11., 12. i 13. rujna 1975. godine u sklopu Festivalskoga tjedna na čijemu je čelu bio Stjepan Lamer. Te jubilarne godine, osim bogatoga tjedna u kojemu su sudjelovale gotovo sve općine kajkavskoga podneblja, održan je prvi znanstveni skup u Krapini pod visokim pokroviteljstvom JAZU. Valja spomenuti i nekoliko vrijednih i prepoznatljivih skladbi, kao što su: Šala bila, šala bu, Zagorje živi navek, Još jemput, To malo zemljice i druge. Tako je jubilarni 10. Festival prošao vrlo zapaženo sa mnogobrojnim vrijednim skladbama čime se danas Društvo dići.

Petnaesta obljetnica Festivala 1980. svečano je obilježena retrospektivnim koncertom skladbi s prošlih festivala. Dodijeljena su priznanja svim autorima, interpretima, dirigentima i ostalim zaslужnim pojedincima, kao i pokroviteljima.

Slijedi 20. obljetnica Festivala sa retrospektivnim koncertima u Zagrebu, u Dvorani Lisinski 7. rujna i u Krapini, u Festivalskoj dvorani, 12. rujna 1985. godine. Spomenimo kako su tom prigodom u retrospektivnom programu izvedene 53 skladbe. Prisjetimo se nekih: Pri staroj vuri, Kaj bi rekli jedno drugom, Zemi vse, Daj još jemput zapopevaj, Za vse pajdaše stare, Popevleju ftice, Još zagorje spi, Kaj nam pak moreju i druge.

Održana su i četiri znanstvena skupa: 1985., 1988., 1990. i 1991. godine pod nazivom «Jezični i umjetnički izraz na kajkavskom tlu».

Novo povijesno razdoblje u Tjednu kajkavske kulture i Festivalu kajkavskih popevki dolazi 1990. godine, stvaranjem samostalne hrvatske države. Izabrano je novo rukovodstvo: tadašnji predsjednik SO Krapina Ivan Jarnjak, predsjednik; Josip Antolić, potpredsjednik; Viktor Crnek, direktor; Stjepan Mihaljinec, umjetnički direktor Festivala kajkavske popevke; Ivica Cerovečki, član IO; Ivica Fizir, član IO; Želimir Hitrec, član IO; Franjo Jurinjak, član IO; Milivoj Jurinjak, član IO; Ivan Kvež, član IO; Zlatko Kuhar, član IO; Ivan Malogorski, član IO; Berislav Orlić, član IO; Stjepan Ovcarić, član IO i Ivica Švaljek, član IO. Press : Zvonko Kovačić i Milan Sigitić

Jubilarna 25. obljetnica obilježena je 1990. godine kao i 15. obljetnica imena Tjedna kajkavske kulture u Krapini. Dakako, bio je vrlo temeljito pripremljen retrospektivni program izведен u jednoj večeri. Na Festivalu je bio i predsjednik Republike Hrvatske dr. Franjo Tuđman s najvišim državnim dužnosnicima. Pokrovitelj Tjedna bio je Hrvatski sabor. Spomenimo neke od skladbi koje su ostale zapamćene: Dve reči za domaju, A Sutla si teče, Došel bum došel mama, Se je kak negdar, Pušlek Domovine, Starinske kapele i druge. Uz naše drage popevke u Krapini su godinama izvođeni stihovi naših najeminentnijih pjesnika. Kažimo i to da su održavane izložbe ručnih radova, izložbe cvijeća, izložbe naših umjetnika naive, amaterskoga društva «Ernest Tomašević», kao i izložbe djela naših akademskih slikara.

Jubilarna 30. obljetnica Festivala obilježena je 1995. godine, a 35. obljetnica 2000. godine. Vrijedno je naglasiti kako je Festival od prvoga dana izdavao notne zapise svih izvedenih popevki u Krapini, gramofonske ploče i kasete, a kasnije i druge nosače zvuka, CD, kao i posebno izdanje – CD s odabranim popevkama s proteklih festivala.

Društvo je tiskalo tri zbornika sa svim skladbama od 1966. do 2001. godine, zbornik izlaganja akademika sa znanstvenih skupova te almanah s podacima o svim skladbama, autorima i izvođačima od 1966. do 2000. godine. Odabrane stihove izvedene na recitalima Društvo je također tiskalo.

Poseban i vrijedan kulturno-snižajni sadržaj Društvo gaji, od 1985. godine, u dječjim svečanostima «Kaj u riječi, pjesmi, slici i plesu» u kojima sudjeluju učenici osnovnih škola kajkavskoga govornoga područja. Prezentacija literarnih i likovnih radova, interpretacija kajkavskih popevki te ples, poseban je doživljaj u Tjednu kajkavske kulture.

Neminovno je spomenuti kako Hrvatska televizija i Hrvatski radio prenose Festival kajkavskih popevki od 1966. godine do danas. Malo je gdje, kao u Hrvatskom zagorju, na tako malome prostoru sakupljeno i sačuvano toliko ostataka prošlosti i tragova različitih kultura – svjedoka života koji u ovim krajevima traje zaista dugo. Tim svojim osobitostima Hrvatsko zagorje, a posebno Krapina, odavno privlače pozornost ljudi različitih zanimanja i interesa.

Velika čast, zadovoljstvo i radost nam je obznaniti kako jedna od najvećih kulturnih manifestacija u sjevernoj Hrvatskoj ove 2005. godine obilježava 40-obljetnicu rada i djelovanja Festivala (Svečanosti) kajkavskih popevki u Krapini (1966.-2005.).

Stoga poželimo dugovječnost Tjednu kajkavske kulture i Svečanostima kajkavskih popevki (ime je promijenjeno 2001. godine), da svojim promicanjem hrvatske i zagorske baštine uvijek budi pozornost našim mladim naraštajima.“

Društvo za kajkavsko kulturno stvaralaštvo Krapina je udruga osnovana u cilju promicanja zajedničkih kulturnih i drugih interesa radi očuvanja, njegovanja i popularizacije govorene, pisane i pjevane riječi kajkavskog narječja te njegovanje i popularizacija tradicije kajkavske

kultурне baštine. Društvo je organizator Tjedna kajkavske kulture i Svečanosti kajkavskih popevki. Tijela Društva su Skupština, Izvršni odbor i Nadzorni odbor. Radna tijela Skupštine i Izvršnog odbora su: Odbor za pleter kulturnih manifestacija u TKK, Odbor za marketing, Odbor za znanstveni skup i recital, Odbor za likovne izložbene prostore, Odbor za gospodarske izložbe i prezentacije, te Odbor za informiranje i PRESS službu.

Tjedan kajkavske kulture i Svečanosti kajkavske popevke ima direktora i umjetničkog direktora.

3.1.2. AUDIOVIZUALNI PROJEKTI

3.1.2.1 OD FILMA DO AUDIOVIZUALNOG DJELA

U Parizu je 22. ožujka 1895. godine prikazan film braće Lumière "Izlazak radnika iz tvornice". To je bila prva filmska predstava na svijetu. Trajala je tek nekoliko minuta, a pripeđivačima je donijela prihod od 35 franaka jer je toj projekciji prisustvovalo svega 35 gledatelja koji su platili cijenu ulaznice od po 1 franak.

Film je vizualna projekcija u pokretu, koja gradi neko očekivanje koje zatim ispunji (npr. rijeka koja teče je snimka, a rijeka koja teče i zatim se ukaže brod je film). Filmska slika je ono što se pretežno razabire na temelju projekcije filmske snimke. Filmsko djelo je cijelovito te društveno i doživljajno svrhotit filmski proizvod.

Cilj audiovizualnih projekata je stvaranje audiovizualnog djela ili više njih. Pojam audiovizualna djela učestalo se počinje pojavljivati početkom ovog stoljeća, jer izrazi „televizijska dramska i filmska djela“ nisu bili dovoljni kako bi obuhvatili sve sadržaje koji su se počeli proizvoditi u televizijskoj i filmskoj industriji.

Audiovizualna djela su filmovi i sva druga kinematografska i slična djela, koja su umjetnički i autorski izraz bez obzira na tehnologiju kojom su nastala, podlogu na kojoj su fiksirana (vrci, hard disc, dvd..) te način na koji se prikazuju (kino, televizija, internet..).

Prema Zakonu o audiovizualnoj djelatnosti audiovizualna djela su igrani i dokumentarni filmovi, animirani filmovi, alternativni filmovi, eksperimentalni filmovi te sva druga audiovizualna djela, koja su umjetnički i autorski izraz bez obzira na tehnologiju kojom su nastala, podlogu na kojoj su fiksirana te način na koji se prikazuju.

Igrani film

Igrani film (eng. *live action film*) je izraz koji se u najširem smislu koristi za svaki film u kojem se koristi ljudska gluma. U užem smislu se izraz odnosi na filmove u kojima glumljene scene čine najveći ili najvažniji dio sadržaja, bilo da se njima predočava fikcija ili rekonstruiraju stvarni događaji.

To je najsloženija i najskuplja forma filma.

Igrani film najčešće dijelimo prema žanru, pa tako pojednostavljeno rečeno imamo: akcijske, avanturističke, komedije, drame, horore, trilere, znanstvenofantastične, dječje, vesterne itd. Ovdje ćemo igrani film podijeliti po vremenskoj duljini trajanja, premda ta duljina trajanja nije precizno definirana. Dužina filma je osnovna podjela u filmskoj industriji.

- Dugometražni ili (cjelovečernji)igrani film, uobičajeno ima trajanja iznad 70 minuta, (prvenstveno namijenjen kino prikazivanju)
- Srednjometražni igrani film je trajanja između 45 i 60 minuta, (najčešće je namijenjen televizijskom prikazivanju).
- Kratkometražni igrani film u trajanju do 30 minuta, (autori ga obično rade na početku svog profesionalnog rada kako bi ga prezentirali festivalskoj publici).

Ova neformalna podjela kao i naputci nisu pravilo. Tako npr. izniman film poznatog redatelja, trajanja 60 minuta može biti uvršten u selekciju dugometražnog filma na festivalu u Cannesu, Veneciji ili Berlinu, a ti i slični festivali koji imaju selekciju za kratki film, vrlo rado prihvataju i filmove od desetak minuta. Pojedini autori čitavu svoju karijeru posvećuju npr. kratkom filmu.

Dokumentarni film

Dokumentarni film treba razlikovati od televizijske reportaže i putopisne serije koje nalikuju više informiranju. Premda se priroda dokumentarnog filma poprilično izmijenila zadnjih desetljeća, a posebno komercijalnim uspjehom Fahrenheit 9/11, redatelj John Grierson 1926. prvi je upotrijebio termin dokumentarni film te dao djelomično prihvaćenu definiciju dokumentarnog filma: „dokumentarni filma je kreativni tretman stvarnosti“, dok se s druge strane, Džiga Vertov zalagao za prezentaciju "života onakvim kakav i jeste".

Dokumentarni film bavi se stvarnim događajima ili osobama. Možemo ga također podijeliti na:

- dugometražni dokumentarni film,
- kratkometražni dokumentarni film, te
- dokumentarnu seriju.

Jačanjem televizije pojavljuju se i druge vrste „dokumentaraca“ kao, doku-sapunica i doku-drama.

Animirani (crtani) film

U crtanom filmu su likovi i pozadina nacrtani. Crtani film fotografksa je reprodukcija crteža kojima je tehnikom animacije dan pokret i kojima je još pridodan zvuk. U ovu grupu često se stavljuju i filmovi u kojoj niti likovi niti pozadina nisu nacrtani, ali nisu niti stvarni, živi likovi, nego lutke. Ovi filmovi nekada su se radili uglavnom na način da se crtaju „kadrovii“ na prozirnoj foliji, u novije vrijeme sve više se rade računalnom animacijom. Prednost animiranoga filma je što se može precizno planirati, također ga možemo podijeliti na: kratki i dugometražni animirani film ili crtanu seriju.

Poznata „Zagrebačka škola crtanog filma“ estetski je pojam za školu animacije koja donosi estetski avangardni iskorak novog naraštaja zaljubljenika u pokrenuti crtež s novom konceptcijom animiranog filma polovicom pedesetih godina. Prvi veliki uspjeh Zagrebačke škole crtanog filma jest *Grand Prix* u Veneciji za crtani film Samac 1958, Vatroslava Mimice, a "zlatno razdoblje" zaključuje Oscar za film Surogat Dušana Vukotića iz 1962. godine.

Namjenski i reklamni film

Namjenski film (reklame, videospotovi, obrazovni filmovi...) naziv je za skupinu filmova uglavnom neumjetničke namjene, koja uglavnom podrazumijeva promicanje robe, vrijednosti, ideje, poduzeća te stjecanje novih znanja i vještina. Gledatelj namjenskog filma trebao bi

uočiti naznačenu namjenu da bismo mogli govoriti o namjenskom filmu, a značajke prema kojima se namjenski film nekada može smatrati i umjetničkim djelom često će omesti uočavanje namjene, baš kao što će upadljiva neumjetnička namjena često omesti uočavanje umjetničkih struktura u nekom filmu. Namjenski film pozornost usmjerava na konzumenta. U kinematografiji je reklamni film: foršpan ili trailor (teaser trailer - najavni i header trailer - prije premijere filma).

Eksperimentalni film (alternativni ili avangardni)

Eksperimentalni (alternativni ili avangardni) film se uglavnom javlja u tradiciji tzv. umjetničkog filma. Umjetnički postupci su intuitivni, prigodni, a zadani se planovi i ciljevi ostvaruju heuristički, nasumičnim postupcima koji će, vjerojatno, dovesti do tražena efekta. Ova vrsta filma nije samo dirala u područja koja tipično zanemaruju, nego je težio izričito i sustavno dirati i u ono što je kulturno zabranjeno, što podliježe strogim moralnim nadzorima i zabranama. Ovi filmovi su ponekad težili pokazivati nedozvoljeno ponašanje.

3.1.2.2 TELEVIZIJSKI PROGRAM I AUDIOVIZUALNA DJELA

Televizijski program emitira sva navedena audiovizualna djela koje smo naveli. Televizija je veliki proizvođač, naručitelj, kupac i potrošač, raznih oblika audiovizualnih djela i sadržaja. Sadašnja četiri opća televizijska nacionalna kanala (HRT 1, HRT 2, RTL, NOVA) emitiraju u prosjeku preko 20 sati programa svaki dan.

Televizijski program sadrži audiovizualne sadržaje najčešće razvrstane u sljedeće programe:

- Informativni program, (vijesti, dnevnik...)
- Dokumenarni program, (tv. reportaža, putopisna serija, popularno znanstveni program....)
- Dokumentarna sapunica, (docu soap)
- Dječji program
- Zabavni program (glazbeni show, glazbeno-scenski shaw...)
- Kviz
- Talk show (govorna predstava)
- Reality show (stvarna predstava)
- Skeč komedija,
- Specijalizirani programi (izbori za parlament, turistički, prodajni, gatanje, astrologija...)
- Ostali programi nastali križanjem i miješanjem raznih žanrova.

U tim audiovizualnim sadržajima pozornost ćemo obratiti na dramski program. Dramski program smatra se jednim od najzahtjevnijih televizijskih programa. Premda je dramski program sličan filmskom, on korijene vuče i iz radijskog programa. Bitnu razliku možemo naći u načinu snimanja kao i samom sadržaju. TV program uglavnom se radio elektronskim, jeftinijim snimanjem, a sadržaj je određen prema profilu publike. Audiovizualni projekti namijenjeni televizijskom emitiranju uglavnom su se radili u nastavcima i epizodama, pa čak i u sezonomama tijekom nekoliko godina.

Osnovna podjela dramskog (fikcijskog ili igranog) programa:

- tv film, (proizveden uglavnom u produkciji tv kuće, trajanja 60-100 min., u naravi film sa smanjenim budžetom okrenut isključivo tv gledateljima)
- tv serija, serijal, mini-serija (u pravilu se rade 24 epizode u sezoni trajanja oko 45 min.)

- tv-sapunica (proizvodi i emitira se više sezona, u sezoni proizvede se i preko 200 epizoda)
- telenovela (jedna sezona od 150-250 epizoda trajanja oko 45 minuta)
- komedija situacije (sitcom), (proizvodi se u studiju u nekoliko prostora 3-5, trajanja oko 30 min.)

Naglim razvojem novih tehnologija kao i interneta pojavili su se različite forme, žanrovi pa i poimanje filmskog i televizijskog programa kojeg sada zovemo audiovizualna djela ili av. sadržaji.

3.1.2.3 POJMOVNIK U AUDIOVIZUALnim PROJEKTIMA

Film je složen posao koji zapošjava mnoge osobe, a što točno znače izrazi koje vidimo na odjavnim špicama filmova i serija, i svim audiovizualnim projektima, pokušat ćemo ovdje objasniti.

Agent – je osoba koja samostalno ili putem registrirane organizacije posreduje u ime svog klijenta prigodom proizvodnje ili plasmana filmova. Agent se brine o poslovnom uspjehu glumca, redatelja, scenarista ili pak filmskog djela (scenarij, film). Njegov je posao pregovarati u ime klijenta, sklapati poslove, nadzirati njihovo izvršenje, naplatu i sl. Budući da je film djelatnost koja utječe na javno mnjenje, agent pazi i na životni stil klijenta, njegovo ponašanje u javnosti, izbor prijatelja, stil odijevanja i sl. U tom smislu neki agenti su isključivo stručnjaci za publicitet, a sjaj nekih filmskih zvijezda uvelike počiva na rezultatu rada filmskog agenta.

Asistent redatelja – osoba koja uz pomoćnog redatelja pomaže redatelju u ostvarivanju njegovih zamisli. U većim filmskim ekipama postoji više asistenata redatelja pa se dijele dužnosti. Asistent redatelja sudjeluje u razradi knjige snimanja i izradi plana snimanja te pri izboru glumaca. Također izabire statiste i druge sudionike na filmu koji nisu glumci, brine se za njihovo pravodobno dolaženje na mjesto snimanja, a priprema ih i za rad na sceni. Za vrijeme snimanja, nadzire koliko je dobro glumac naučio svoj tekst, kakva je garderoba, oprema i rekviziti. Uz to, raspoređuje statiste pri snimanju masovnih scena, surađuje sa snimateljem zvuka i brine o drugim organizacijskim pitanjima poslova režije.

Asistent scenografa – djeluje po uputama scenografa. Razrađuje scenografske skice i idejne nacrte za izvedbu dekora. Vodi računa o scenografiji scene i održava objekt.

Asistent snimatelja zvuka (mikroman) – vodi brigu o ispravnosti tonske tehnike. Obavlja pokusna snimanja zvučnih efekata i šumova, provjerava akustične uvjete i zajedno sa snimateljem zvuka sudjeluje pri presnimavanju izabranog materijala za potreba montaže zvuka. Snima zvuk mikrofonom i „pecaljkom“ ili „mikroportima“.

Direktor filma – vodi neposrednu brigu o izvršenju operativnog filmskog plana. Koordinira rad filmske equipe, raspoređuje tehnička sredstva te rad tehničkog i pomoćnog osoblja, vodeći računa o okvirima financijskog plana. Sudjeluje u sve tri faze snimanja: pripremanju, snimanju slike a nerijetko i u završnoj obradi.

Hrvatski film je:

- film čiji su redatelj i/ili producent državljanji Republike Hrvatske ili pravna osoba sa sjedištem u Republici Hrvatskoj i u kojem je sudjelovanje hrvatskih autora, glumaca i drugih hrvatskih umjetnika i radnika ili hrvatskog kapitala od većeg značaja;
- film proizveden od jednog ili više hrvatskih producenata s najmanje jednim hrvatskim autorom i s pretežnim dijelom hrvatskih filmskih radnika, kao i film proizveden u

suradnji s inozemnim producentom sukladno Europskoj konvenciji o filmskoj koprodukciji.

Izvršni producent – zastupnik je producenta u proizvodnji filma. Povezuje stručne i tehnološke aspekte proizvodnje filma s poslovnim interesima partnera. Mora poznavati uvjete i potrebe filmske proizvodnje kako bi uskladio interese autora i financijera.

Kadriranje - U filmskoj snimci zapažaju se dva elementarna fizička stanja u kojima se nalazi kamera, statično i dinamično stanje. Osnovni elementi u kadriranju su; plan, uravnoteženost slike, pomak naprijed/natrag, osvjetljenje, dubinska oština.

Kinematografija, autorska - (cinematographe - nastao naziv iz izuma braće Lumiere) Kada redateljev umjetnički iskaz i njegovo shvaćanje filma prevladava u stvaranju djela.

Kinematografija, producentska - (prevladava utjecaj producenta i njegovih interesa – ne u vulgarnom smislu). U SAD-u redatelj samo dio kreativnog tima kojeg je producent uzeo da mu stvori dobar film (proizvod) za tržiste. Zbog toga **redatelji prelaze u producente**.

Komplementarne djelatnosti - su zaštita audiovizualne baštine uključujući kinotečnu djelatnost, filmski festivali i druge audiovizualne manifestacije, te djelatnosti razvijanja audiovizualne kulture, programi promocije i prodaje hrvatskih audiovizualnih djela, međunarodna suradnja, proučavanje i kritičko vrednovanje audiovizualnih djelatnosti, izdavaštvo u području audiovizualnih djelatnosti, programi stručnog usavršavanja i programi audiovizualnih udruga i organizacija.

Kostimografija – kostimograf - kostimografija je disciplina crtanja i kreiranja kostima za potrebe filma, usko povezana sa scenografijom, Kostimi u filmu trebaju dočaravati realnost, socijalni položaj likova, njihovo stanje duha te prilike u kojem se nalaze. Ne kaže se uzalud da su kostimografi genijalni, tihi naratori koji nas pokreću unaprijed ili unatrag u skladu sa vremenom, stoga im u skladu sa scenarijem treba dati slobodu da što bolje dočaraju ono vizualno.

Masker – je zvanje osobito izraženo ako se radi o filmu maske gdje maska ima posebnu funkcionalnu i dramaturšku funkciju. U takvom filmu, osim maskera, postoji i majstor maske. U procesu realizacije filma, masker uređuje masku i frizuru za sve uloge u filmu. Daje filmskoj ekipi popis vremena potrebnog za šminkanje i friziranje svakog filmskog lika. Zadužen je i za skidanje maski glumcima po završetku snimanja. Asistiraju mu vlasuljar (frizer) i asistent maskera (u nas popularno- šminker)

Montažer (slike i tona) – obavlja montažu filma, jedan je od glavnih kreativnih i tehničkih suradnika u procesu obrade filma. Obavlja montažu slike i tona, a najvažniji dio posla mu je u završnoj obradi filma. Prisustvuje prvim radnim projekcijama i izboru snimljenog materijala. Samostalno obavlja prvu verziju montaže slike, upozorava da neki kadar ili sliku treba presnimiti ili dosnimiti. Konačno oblikuje film, odgovoran je nad izradom laboratorijskih efekata i sl.

Obrada filma – odnosi se na postprodukciju filma – snimanje glazbe, šumova, sinkronizaciju, montažu, laboratorijsku obradu filma, izvedbu specijalnih efekata i sl.

Organizacija – potrebna za detaljno vođenje brige oko nesmetanog snimanja filma, posebno osiguranje lokacija snimanja, potrebnog parkinga, vozila i vozača na raspolaganju te naravno cateringa, treba osigurati sve uvjete glumcima i svima koji rade na filmu. Po potrebama će se naknadno utvrditi koliko je potrebno npr. vozila, vozača, parkinga i slično, kada imamo točan uvid u broj zaposlenih, lokacije snimanja, i slično.

Pomoćnik redatelja – je prvi suradnik redatelja. Pomaže u cijelokupnom procesu stvaralačke i tehnološke realizacije. Dužan je proučiti knjigu snimanja i dati redatelju primjedbe i prijedloge, u većini slučajeva izrađuje operativni plan snimanja i vodi brigu o drugim režijskim elemenatima. Surađuje u snimanju slike, vrši pripreme scene, brine o mizansceni drugog plana, pokretima statista te o montažnoj povezanosti kadrova.

Pomoćni redatelj – ponekad se zove i redatelj druge ekipe. Po uputama redatelja samostalno režira pojedine dijelove filma. Ova se funkcija povjerava iskusnom pomoćniku redatelja uvijek kad se ocijeni da bi njegovo sudjelovanje bilo korisno i ekonomično za kvalitetu filma, skraćivanje vremena snimanja filma i smanjivanja troškova proizvodnje. Pomoćni redatelj se može angažirati i za masovne scene, podvodne scene, scene sa specijalnim efektima i sl.

Producent, neovisni - je pravna ili fizička osoba koja je registrirana za obavljanje djelatnosti proizvodnje audiovizualnih djela, s time da nakladnik (televizija...) ne mogu imati više od 25% vlasništva (udjela glasačkih prava).

Producent – je osoba ili ustanova koja inicira proizvodnju određenog filma, osigurava finansijska sredstva, brine o optimalnim uvjetima realizacije, a kasnije i prodaje filma. Otkupljuje prava za ekranizaciju kakvog književnog djela, angažira scenariste, nadgleda izradu scenarija (ponekad u njoj i sudjeluje), angažira redatelja i glavne glumce, a zna aktivno utjecati na stil i konačnu verziju filma. Zbog svih tih okolnosti producenti su nekada smatrani i autorima filma, a danas se na špicama filmova producent javlja odmah uz redatelja. Ipak, njegova najvažnija uloga je da udružuje finansijska sredstva, pri čemu nije pravilo da udružuje vlastiti novac. Investitori u filmske projekte često su poslovni ljudi kojima je najvažnija zarada, a sam producentski posao malo ih zanima. Producenti mogu biti i redatelji, scenaristi, glumci ili neke druge osobe koje rade na filmu, a imaju potrebna finansijska sredstva.

Redatelj ili režiser – glavna je kreativna ličnost u stvaranju svih vrsta filmova. Najodgovornija je osoba za konačan sadržaj i formu filmskog djela. Surađuje na izradi scenarija da bi na osnovi njega napisao knjigu snimanja, sudjeluje u izradi finansijskog i operativnog plana realizacije, bira mjesta snimanja (lokacije), bira suradnike kojima daje tumačenje knjige snimanja, odobrava skice i prijedloge dekora, kostima, maski i drugih elemenata. Surađuje sa snimateljem, scenografom i kostimografom, odabire snimljene kadrove za finalnu obradu. Također daje upute montažeru, usklaja svoje ideje o skladbi sa skladateljem, dogovara izradu špice i specijalnih efekata.

Ovakva detaljna specifikacija rada i kompetencija redatelja nije primjenjiva na sve kinematografije ni na sve vrste filmova, kao ni na sva razdoblja u povijesti filma.

Redatelj svoju autonomiju dobiva približno krajem prvog desetljeća 20. stoljeća. U to vrijeme dobiva i u ugled u krugu proizvođača filma. Prvi redatelj koji je dobio status zvijezde je David W. Griffith, a kasnije i Alfred Hitchcock te John Ford i drugi. Danas su režiseri izuzetno cijenjeni i popularni filmski radnici.

Rekviziter, nabavni, scenski - Rekviziter je filmski radnik koji se brine o predmetima koje glumci koriste u filmu. Za te predmete koristimo termin rekviziti, a skup svih tih predmeta unutar jednog filma zove se rekvizita. Nabavu rekvizite obavlja nabavni rekviziter, dok korištenje na setu filma obavlja scenski rekviziter. Sva terminologija vezana uz rekvizitu počinje se koristiti u kazališnom životu sredinom 19. stoljeća.

Scenarij - Scenarij može biti naručen od producenta ili ga pojedini scenarist donese u određenu producentsku kuću za koju smatra da bi bila relevantna snimiti film. Redatelj polazi kroz scenarij, čita ga, radi preinake gdje smatra da su potrebne. Film se ne može početi snimati bez odobrenja redatelja.

Scena - filmsko zbivanje u jednom prostoru i vremenu koje se može se poklapati sa kadrom, ali se može sastojati i od više kadrova. Sam naziv potiče od filmskog pretka - kazališta.

Scenarist – je osoba koja se profesionalno bavi pisanjem scenarija. Kreativno osmišljava i oblikuje svoju ili tuđu ideju. Može pisati svoj originalni scenarij ili prema tuđem sinopsisu (tekst u kojem je sažeto opisana radnja zamišljenog filma) ili pak adaptaciju nekog poznatog književnog ili kazališnog djela. Može pisati sam ili u suradnji s više koscenarista. Angažman scenarista može trajati do kraja realizacije filma jer on često prepravlja scene, mijenja ili dopisuje dijaloge tijekom snimanja, a nerijetko intervenira i pri naknadnoj sinkronizaciji.

Scenaristica se razvila relativno sporo. Prvim scenaristom uvjetno se može smatrati George Melies koji je za svoje filmove pisao kratke scenarijske zapise. Roy McCandell je navodno prvi scenarist koji je radio prema ugovoru s producentom, za 15 dolara po tekstu pisao je 10 sadržaja tjedno, ali je uglavnom bio anoniman. Povjesničari filma prvenstvo ipak pripisuju Thomas H. Inceu i njegovom suradniku C. Gardeneru Sullivanu koji zaziru od bilo kakve improvizacije, pa za svoje projekte pripremanju detaljne scenarije i knjige snimanja.

Scenograf, filmski – odgovoran je za cijelokupnu scenografsku kvalitetu filma. U dogovoru s redateljem, brine o scenografiji i rekvizitima. U SAD-u postoji posebna vrsta scenografa, tzv. Production designer koji je odgovoran za vizualni dojam filma.

Scenografija - scenografija na filmu - razrada scenarija, izbor objekata, adaptacije objekata, skice i planiranje troškova. Tehnologija procesa izrade dekora, rekvizita, filmskih trikova. Za scenografa je od velike važnosti i suradnja s redateljem. Rad scenografa vezan je uz pojam prostora u kojem će se djelo zbivati, on ga mora osmislit (izgraditi ako je u studiju), promijeniti ga (po potrebi djela) i smjestiti u njega protagoniste djela. Njegova uloga je osmišljavanje što boljih i vjerodostojnijih kadrova, koji će smještati radnju na odgovarajuće mjesto zbivanja. Sve pronađene lokacije (eksterijere/interijere) će se također i fotografirati, da se unaprijed može planirati snimanje, te računati na sve uvjete. Trebat će obratiti pozornost i na najmanje pojedinosti - obrade površina, zid, pod, strop; zatim na boje kao i na snimanje u naturalnim i građenim objektima, te na snimanje u eksterijeru.

Script – osoba koja se brine o kontinuitetu filma, zadužena je da se ne primijete nelogičnosti i razlike iz kадra u kадar, iz scene u scenu koje mogu biti snimane kroz više tjedana ili mjeseci. Uvijek uz redatelja bilježi kadrove i scene slike i zvuka, koji su nužni kod montaže i postprodukcije filma.

Snimatelj, filmski – je tehničko-kreativno zanimanje u kinematografiji. Nadležan je za likovno-fotografsku komponentu filmskog djela. Snimanje može obavljati sam ili u suradnji s pomoćnicima, tj. ima zvanje director of photography. Sudjeluje u svim fazama proizvodnje filma. U pretpripremama projekta dužan je proučiti scenarij i dati prijedloge u svom djelokrugu. Nakon dogovora s redateljem predlaže filmske vrpce, filmski format te posebna tehnička sredstva. Dogovara lokacije snimanja, a za operativni plan daje prijedloge o najpogodnijem vremenu za snimanje pojedinih scena. Obavlja probna snimanja glumaca, određuje količinu i vrstu rasvjete, vrši razradu knjige snimanja. Također obavlja i kontrolne probe negativa, daje prijedloge o specijalnim efektima i špici filma.

Šminka (šminker, majstor šminke) - filmska šminka je vrlo specifična, te daleko je od onoga što žene podrazumijevaju make-upom; filmska šminka nema uvijek ulogu «sredstva za uljepšavanje» - prilagođeno scenama u filmu, filmskom šminkom ćemo dočarati masnice, povrede, prljavštinu. Također frizer ima svoju ulogu što bolje predočiti npr. zapuštenu kućanicu u odnosu na kvartovskog huligana i elegantnu damu iz finijih kvartova. Filmska šminka je pričanje priče i u njoj ništa nije bezrazložno - velika je razlika između šljive na oku stare jedan ili pet dana; slično je i s ranama - one starije već će stvoriti kraste, iz svježih će obilno teći krv, a neke će biti okružene podljevima i popucalim kapilarama – sve to vrsni vizažist može dočarati pomoću make-upa. Trebamo se pobrinuti i za dekorativnu i za

preparativnu šminku, kao i za ostalo što ne spada u te grupe a bit će nam potrebno; na primjer, materijali koji se koriste za dočaravanje rana su različite vrste sintetičke krvi, na šećernoj su bazi, i vrlo se lako skidaju nakon nanošenja.

3.1.2.4 PROIZVODNJA DUGOMETRAŽNOG IGRANOG FILMA

Većina audiovizualnih djela ima u manjoj ili većoj mjeri elemente igranog filma. Tako kratki ili televizijski film ima sve elemente dugometražnog igranog filma, dok će se npr. u tzv. dokumentarnoj seriji trebati koristiti samo manjim dijelom niže navedenim elementima.

Uvod u proizvodnju igranog filma započinje scenarijem. U Hrvatskoj film nastaje tako da filmski scenarij producent i redatelj predaju na natječaj u Hrvatski audiovizualni centar (u nastavku HAVC), uz svu ostalu propisanu dokumentaciju.

Scenarij

Da bi i snimili film moramo početi od scenarija za film, koji se u pravilu piše ili bolje rečeno stvara nekoliko mjeseci pa i godina. Scenarij nastaje iz ideje, preko sinopsisa do scenarija, pišu ga scenaristi, pisci, a više puta i redatelji. Scenarij može nastati prema nekoj priči, romanu, predstavi, u tom slučaju to je scenarij koji je adaptacija ili adaptirani scenarij. Na primjer Svjedoci, Ovce od gipsa Jurice Pavičića, Što je muškarac bez brkova, po knjizi pisca Ante Tomića. Scenarij može nastati prema „stvarnom događaju“ ili prema vlastitoj ideji kao npr. Maršal - Ivo Brešan, Crvena Prašina – Goran Tribuson i Zrinko Ogresta, to je izvorni ili originalni scenarij.

Scenarij se više puta dorađuje, preuređuje, ima puno verzija, do finalne verzije scenarija. Radi poboljšanja scenarija nerijetko se u izradu ili poboljšanju uključuju koscenaristi, pisci dialoga, ili stručni suradnici ovisno o temi filma (suradnik za povijest, jezik, oružje, ples, specijalne efekte ili animacije ...)

Premda se scenarij, tehnički gledano može pisati pisaćom mašinom, na računalu u Wordu, pa i olovkom, danas se najčešće piše u specijaliziranim računalnim programima kao final draf, movie magic screenwriter ili page2stage. Scenarij pisan u takvim programima kasnije uvelike olakšava produkciju filma, računajući automatski broj scena ili glumaca (likova) u sceni, duljinu trajanja filma itd...

Knjiga snimanja

Nakon scenarija pristupa se izradi knjige snimanja. Knjiga snimanja je ustvari proširen scenarij sa uputama redatelja ili u filmskom žargonu raskadrirani scenarij. Upute sadržavaju objašnjenja i važne napomene redatelja, kako izgleda svaki pojedini kadar ili scena, (opisuje interijer ili eksterijer, određuje točne pozicije i kretanje glumaca, pokrete kamere, koji je plan - detaljni, krupni, srednji ili američki plan - vestern, široki, total, rakurs kadra- donji, gornji, subjektivni, objektivni, švenk na drugog glumca ili objekt i sve ostale napomene bitne za redatelja i cijelu filmsku ekipu i glumce....).

Da bi redatelj napravio knjigu snimanja, odlazi na sve izabrane lokacije snimanja (int. ili ext.) ili naturalne objekte i nekoliko tjedana piše (crta) knjigu snimanja. Producent zbog lokacija snimanja treba angažirati scenografa, (dizajnera produkcije), ili jednog od njegovih pomoćnika - lokacijskog menadžera.

Lokacije (objekti) za snimanje

Scenograf, (ev. lokacijski menadžer) fotografira naturalne objekte, ako se grade u studiju scenograf crta skice. Za svaku lokaciju u scenariju scenograf predlaže nekoliko opcija i rješenja. Uži izbor lokacija pregledavaju redatelj, scenograf, (ako je angažiran tada i osoba zadužena za lokacije - lokacion manager), direktor fotografije, direktor filma i producent. Konačni izbor lokacija pregledavaju svi voditelji sektora. Redatelj, direktor fotografije, pomoćnik redatelja, scenograf, šef rasvjete, majstor zvuka, direktor filma (izvršni producent), vođa snimanja ili organizator, majstor specijalnih efekata, voditelj vozognog parka.... (može li se parkirati npr. agregat..)

Nije pravilo da se knjiga snimanja uvijek radi. Ali u pravilu rade je debitanti, te u slučaju da je film zahtijevan sa puno nepoznatih elemenata, (povijesni, akcijski, sa puno specijalnih ili digitalnih elemenata....).

Faze proizvodnje dugometražnog igranog filma:

Samo nastajanje filma kao najsloženijeg oblika audiovizualnog djela, najlakše ćemo prikazati kroz segmente nastajanja filma (u filmu to zovemo faze). Formuliranje procesa proizvodnje, na primjeru filma je od velike važnosti za produkciju samoga igranoga filma, ali može se primijeniti i na produkciju drugih audiovizualnih projekata. Kako je produkcija i snimanje filma jednokratni proces koji traje duže određeno vremensko razdoblje i ovisi o mnogim sadašnjim unutarnjim i vanjskim čimbenicima i trendovima, može se reći da svaki film iziskuje vlastiti projektni model.

Pretpripreme

U ovom dijelu nećemo elaborirati umjetničku kvalitetu scenarija i filma. Faza pretpripreme podrazumijeva načelna pitanja organizacije cijele produkcije. Producent izrađuje troškovnik koštanja filma, te zatvara finansijsku konstrukciju kroz sklapanje ugovora. Ugovara i otkupljuje autorska prava na scenarij, kako bi mogao pristupiti snimanju filma. Potpisuje ugovore s potencijalnim partnerima, sponzorima, ili koproducentima. To su Hrvatski audiovizualni centar, a mogu biti: koproducenti kao Hrvatska radiotelevizija ili neki domaći ili strani koproducenti, lokalna samouprava, sponzori, donatori... Uspoređuju se cijene najma opreme, ljudskog rada i biraju se najvažnije lokacije za snimanje na terenu i u studiju.

Redatelj izrađuje knjigu snimanja, prema scenariju i lokacijama koje smo uvodno objasnili. U fazi pretpripreme sudjeluje producent i naručivač ekipa: redatelj, scenarist, direktor fotografije, scenograf, te po potrebi šefovi sektora. Producent na prijedlog redatelja angažira najosnovniju autorsku ekipu filma i odabir glavnih glumaca.

Pripreme

Obično traju oko dva mjeseca, zavisno od složenosti filma. Pripreme su vrijeme kada redatelj određuje sve glumce, radi glumačke probe, detaljno razrađuje scenarij (knjigu snimanja) a posebno dijaloge glumaca. U suradnji s ostalim članovima equipe, prije svega pomoćnikom redatelja, direktorom fotografije, scenografom, kostimografom, majstорom šminke, i dr. daje izgled ili karakter svakom pojedinom glumcu (liku). Utvrđuju se preostale lokacije za snimanje. Pomoćnik redatelja ili direktor filma izrađuje plan snimanja i razradu filma. Plan se obično radi u računalnom programu Movie Magic Scheduling. Pri izradi plana snimanja pomoćnik redatelja najviše se konzultira sa redateljem, direktorom fotografije i scenografom. Plan snimanja obično potvrđuje i odobrava producent u dogovoru sa redateljem.

Svi djelatnici, sva preostala filmska ekipa se uključuje prema dogovorenom planu, kako je to odredio producent i redatelj. Neki se angažiraju odmah na početku priprema npr.:

- kostimograf, odmah na početku predloži kostime, kupi ih, ili iznajmi;

- majstor maske da isproba šminku i masku, da kupi materijal za šminku i masku (krv, suze, znoj, brkove, bradu, ekstenzije, leće za oči);
- osoba za uvježbavanje pjevanja - korepetitor, sviranja, govora, plesa.... (npr. „Pjevajte nešto ljubavno“ Gorana Kulenovića, HLADNO PIVO je napravilo songove, nakon toga glavni glumci su uvježbavali svirati sa „Hladnim pivom“ i korepetitorom.);
- nabavni rekviziteri, počinju odmah sa nabavom, najmom i kupnjom rekvizite, vozila, životinja (npr. film „TU“ je trebao 4 mačke, jer se snima na poljani gdje sve pobegnu itd.).

Dio filmske ekipe angažira se nekoliko dana prije snimanje kao, scenski rekviziter, skript, snimatelj zvuka, mikroman, dio vozača, čuvari, rasvjetljivači i dr.

Producent uz pomoć direktora filma, procjenjuju mogu li sektori osigurati logističku potporu za svaku detaljno razrađenu scenu i za cijeli film te u dogovoru sa šefovima sektora unajmljuje opremu za snimanje i sve drugo potrebno za realizaciju. Sve što će se vidjeti ili čuti na filmu, mora biti ugovoren i otkupljeno, sva autorska, mehanička i druga prava, autora, glumaca.

Radi se popis ekipe sa svim telefonima i kontaktima, da se do svih sudionika i glumaca može doći u bilo koje vrijeme.

Snimanje

Važno je znati da se film ne snima po redoslijedu događanja na filmu, dakle ne po redoslijedu iz scenarija, već po stvarnim lokacijama snimanja. Snimanje je izvršna i najskuplja faza u produkciji filma. Prosjek snimanja hrvatskog dugometražnog filma je 6 tjedana odnosno oko 36 radnih dana. Producent u dogovoru sa redateljem za film određuje vrijeme snimanja, što najviše ovisi o složenosti scenarija i filma ali i o finansijskim sredstvima. U tom se razdoblju maksimalno koriste svi ljudski potencijali i tehnički resursi. Precizno razrađene plan snimanja osigurava planirani tijek snimanja.

Svi sektori moraju biti spremni za snimanje i to:

- Producija (producentska kuća i producent...), po kriteriju producenta, svi su elementi zadovoljeni da se može krenuti u snimanje, (svi ugovori potpisani, plaćeni prvi troškovi, ljudi i tehnika spremni, dogovor sa koproducentima završen...). Nalog za početak snimanja daje producent.
- Režija (redatelj, pomoćni redatelj, prvi i drugi pomoćnik redatelja, skript, asistenti redatelja...), gotove su sve eventualne izmjene scenarija, glumci pripremljeni, sve umjetničke strane zadovoljene.
- Scenografija (scenograf, voditelj gradnje, nabavni i scenski rekviziteri, sfx.), svi objekti pripremljeni, kupljena je i/ili iznajmljena sva scenska i režijska rekvizita, vozila, životinje, zelenilo i dr.
- Kostimografija (kostimograf, kostimer, garderobijer, krojač...) svi kostimi pripremljeni i usvojeni.
- Fotografija (direktor fotografije, švenker, šarfer, teh. kamere, louder, klaper...) pripremljena kamera, objektivi, filteri, napravljeni testovi slike.
- Ton (majstor tona, mikroman, pomoćnik), nabavljena i isprobana oprema, kao digitalna Nagra, mix pult, pecaljka i mikrofoni, mikroporti i ostala oprema.
- Rasvjeta + agregat (majstor rasvjete, radnici rasvjete, aggregatist...) sva rasvjetna tijela i oprema provjerena, žarulje, folije, svile, okviri, aggregat.
- Scena (majstor scene, far majstor, scenski radnici...) pregledana scenska oprema, far, kran, cinejib, šine i dr.

- SFX. (majstor sfx, pomoćnici...), sav materijal spreman, probe odrađene, pucnjava, magla, dim visoki i niski, kiša, snijeg i ostali efekti.
- Organizacija (direktor filma, organizatori za snimanje, čuvari...) sve dozvole dobivene za snimanje, sve lokacije pripremljene i osigurane.....
- Šminka i maska (majstor šminke, šminkeri, frizeri....) kupljena protetika, preparativna i dekorativna kozmetika, maska, kao krv, suze, rane, zubi, leće, brkovi i dr.

Na kraju svakoga radnog dana svaki član ekipe dobiva „dispoziciju“ za snimanje sljedećeg radnog dana. Pomoćnik redatelja ili direktor filma u dogovoru sa redateljem radi dispoziciju za sljedeći dan i tako do kraja snimanja filma. Dispozicija je dokument na A4 papiru, na kojem su sve osnovne informacije za taj radni dan.

Klapa (klasična ili elektronska dimenzije oko 30x20 cm.), omogućava sinkronizaciju tona i slike jer se odvojeno snimaju. Na klapi se ispisuje:

- ime filma,
- datum,
- rola filma,
- ime redatelja, snimatelja,
- broj scene i kadra,
- te broj repeticije.

Snimanje filma započinje prvim danom, kad je snimljen prvi kadar, to zovemo „pala je prva klapa“ filma, a završava zadnjom klapom.

Postprodukcija

Postproduksijska je faza montaže slike i tona, te se tehnološki i laboratorijski obrađuje film. Pojednostavljeno tehnički rečeno, montaža je spajanje kadrova u cjelinu. Kod analogne montaže to je ljepljenje filmske trake prozirnim trakama, a kod računalne se izmjena kadra radi na kompjuteru uz pomoć softwarea, najpopularniji su Avid i Final Cut. Autorski se radi jednom od izražajnih sredstava filma u kojem autor povezujući kadrove u scene i sekvene, stvara smislenu cjelinu, a gledano s umjetničke strane, montaža je završni čin procesa stvaranja filma.

U pravilu montaža slike i tona se rade odvojeno, jer se i u fazi snimanja snimaju na različitim nosačima. Slika se obrađuje u laboratoriju, dok zvuk u tonskom studiju. Na kraju se nakon finalnog tonskog miksa, spajaju u jednu filmsku vrpcu tzv. negativ filma. Iz njega se daljnijim laboratorijskom postupkom rade filmske i kino kopije.

Osnovna montaža slike filma prosječno traje dva mjeseca. Obrada tona traje oko tri mjeseca. Tada se „čisti“ dijalog od grešaka, montiramo dijalog, postavljamo šumove i glazbu, te se na kraju radi finalni tonski mikš filma u specijaliziranom licenciranom studiju. Laboratorijskom obradom dobivamo negativ filma, iz kojeg se rade takozvane: nulta kopija filma te korekcione kopije i na kraju finalne tonske kopije filma ili kino kopije.

Nakon izrade kino kopija producent je obavezan jednu kopiju filma dostaviti Hrvatskom arhivu i jednu kopiju HAVC-u, koja je podnaslovljena (titlana) na engleski jezik.

Distribucija

Distribucija se u ovom slučaju odnosi na producenta i njegovu ugovornu obvezu da omogući prvo javno prikazivanje. Prvo javno prikazivanje filma je u pravilu na filmskom festivalu. Za prikazivanje filma na festivalu potrebno je dodatno napraviti i promidžbeni materijal za film, te

obavezno press materijal i plakat filma. Nekada producent, redatelj i distributer prikažu film i prije festivala. Prvo javno prikazivanje (izvan festivala) je premijerno prikazivanje filma, a obično je zovu svečana premijera filma. Na premijeri filma uvek je nazočna cijela autorska ekipa filma kao i glumci. Premijera filma obično je uvod u njegovu distribuciju.

Za distributera potrebno je osigurati kino kopije filma (4-5 kopija za hrvatski teritorij), promidžbeni materijal, press materijal, foršpan filma u trajanju od 60 do 90 sekundi, spot koji će se emitirati na televizijama u trajanju od 10 do 30 sekundi. Distributerima je između ostalog bitno i trajanje filma, kako bi mogli odrediti raspored projekcija u kinu, (one su obično svaka dva sata). Trajanje filma određuje se minutama, a duljina filma u metrima. Filmska 35 mm vrpca je na kolutu od 305 metara, što je 11,15 minuta ili jedna minuta je 27,36 metara. Film od 90 minuta je oko 2.462 metara.

U Hrvatskoj producentske kuće obično surađuju sa distributerima „Blitz film i video“, „Continental film“, „Discovery film“, „MG film“ i drugima.

3.1.2.5 HRVATSKI AUDIOVIZUALNI CENTAR

U svrhu sustavnog poticanja audiovizualnog stvaralaštva u Republici Hrvatskoj osnovana je Javna ustanova Hrvatski audiovizualni centar.

Centar obavlja sljedeću djelatnost:

- priprema i provodi Nacionalni program promicanja audiovizualnog stvaralaštva (u dalnjem tekstu: Nacionalni program) potičući obavljanje, organiziranje i financiranje pripreme, razvoja, proizvodnje, distribucije i prikazivanja hrvatskih, europskih i svjetskih audiovizualnih djela,
- prikuplja i putem javnog natječaja raspodjeljuje sredstva za poticanje audiovizualnih djelatnosti u skladu s propisima,
- podupire i potiče proizvodnju filmova mladih autora i debitantata,
- potiče, usmjerava i organizira inozemna ulaganja u hrvatske audiovizualne djelatnosti,
- predstavlja hrvatske audiovizualne djelatnosti i stvaralaštvo na međunarodnim festivalima i manifestacijama,
- potiče sudjelovanje hrvatskih producenata u europskim i međunarodnim koprodukcijama,
- potiče i organizira domaće i međunarodne audiovizualne festivale i manifestacije,
- obavlja i organizira nakladničku djelatnost,
- razvija i promiče audiovizualnu kulturu,
- obavlja poslove produksijsko-troškovne kontrole i analize,
- utvrđuje način i rokove distribucije audiovizualnih djela za koja je dodijeljena potpora ugovorom o dodjeli sredstava,
- obavlja referalno-dokumentacijsku djelatnost za audiovizualne djelatnosti u Republici Hrvatskoj,
- potiče zaštitu, prikazivanje i proučavanje audiovizualne baštine,
- podupire i organizira stručno i profesionalno usavršavanje u području audiovizualnih djelatnosti,
- predlaže mjere i surađuje s drugim tijelima na suzbijanju nelegalnog prometa i uporabe audiovizualnih djela,
- promiče vrijednosti i potiče mjere značajne za zaštitu djece i mladeži, ravnopravnost spolova, rasa i nacionalnih manjina,
- surađuje sa strukovnim udružinama, pravnim i fizičkim osobama u cilju unapređenja audiovizualnih djelatnosti,

- vodi očeviđnike sukladno zakonu.

Centar obavlja zadaće i aktivnosti u provedbi programa Europske unije i Vijeća Europe iz područja audiovizualnih djelatnosti. Centar sklapa sporazum sa strukovnim udrugama iz područja audiovizualnih djelatnosti o utvrđivanju Općih uvjeta pod kojima umjetnici i drugi djelatnici mogu sudjelovati u provedbi Nacionalnog programa. Djelatnost Centra pobliže je uređena Statutom sukladno odredbama zakona.

Sredstva za rad Centra osiguravaju se u državnom proračunu, obavljanjem djelatnosti te iz drugih izvora. Kada u obavljanju svoje djelatnosti Centar ostvari dobit, upotrijebit će je za obavljanje i razvoj djelatnosti.

Ustrojstvo i upravljanje

Tijela upravljanja Centra su:

- **Upravni odbor** koji ima pet članova. Predsjednika i tri člana imenuje Ministarstvo kulture iz redova istaknutih umjetnika i kulturnih djelatnika, koje predlažu udruge na temelju javnog poziva koji objavljuje Centar. Jednoga člana biraju radnici Centra iz svojih redova. Članovi Upravnog odbora ne mogu biti članovi drugih tijela Centra. Mandat predsjednika i članova Upravnog odbora je četiri godine. Upravni odbor obavlja sljedeće poslove:
 - donosi Statut Centra uz suglasnost Ministarstva kulture,
 - odlučuje o finansijskom planu i godišnjem obračunu Centra,
 - donosi programe rada i razvoja Centra i nadzire njihovo izvršavanje,
 - donosi odluke o raspolaganju imovinom i sredstvima za poslovanje Centra koji iznose od 50.000 do 200.000 kuna, a za veće iznose uz suglasnost osnivača,
 - najmanje jednom godišnje podnosi Ministarstvu kulture izvješće o radu i uvijek na zahtjev Ministarstva kulture,
 - imenuje i razrješava ravnatelja Centra,
 - obavlja i druge poslove određene zakonom i Statutom.
- **Ravnatelj** je voditelj Centra. Ravnatelj se imenuje na četiri godine na temelju natječaja koji raspisuje i provodi Upravni odbor na način propisan zakonom i Statutom. Ravnatelj:
 - organizira i vodi rad i poslovanje Centra,
 - predstavlja i zastupa Centar,
 - odgovara za zakonitost rada Centra,
 - poduzima pravne radnje u ime i za račun Centra,
 - predlaže Upravnom odboru Statut i ostale opće akte,
 - organizira izvršenje i odgovoran je za provedbu akata i zaključaka Upravnog odbora,
 - raspolaže imovinom i sredstvima za poslovanje Centra do iznosa 50.000,00 kuna,
 - predlaže godišnji plan provedbe Nacionalnog programa,
 - izvršava odluke o raspodjeli sredstava na temelju Nacionalnog programa zaključivanjem ugovora s korisnikom sredstava,
 - obavlja i druge poslove utvrđene zakonom i Statutom.

Hrvatsko audiovizualno vijeće.

Članovi Hrvatskog audiovizualnog vijeća su po jedan predstavnik:

- Hrvatske radiotelevizije,
- svakog nakladnika televizije s nacionalnom koncesijom,

- Hrvatskog društva filmskih djelatnika,
- Društva hrvatskih filmskih redatelja,
- Hrvatske udruge producenata,
- Hrvatske udruge filmskih snimatelja,
- Nacionalne udruge televizija,
- Strukovne grupacije kinoprikazivača pri Hrvatskoj gospodarskoj komori,
- Strukovne grupacije distributera pri Hrvatskoj gospodarskoj komori,
- svih operatora sustava kabelske distribucije,
- svih operatora u nepokretnim i pokretnim telekomunikacijskim mrežama te davaljatelja usluga pristupa internetu,
- svih visokih učilišta iz područja audiovizualnih djelatnosti,
- Hrvatske kinoteke i
- Hrvatskog filmskog saveza.

Članovi Hrvatskog audiovizualnog vijeća imenuju se na četiri godine.

Hrvatsko audiovizualno vijeće:

- predlaže ministru kulture Nacionalni program,
- na temelju prijedloga ravnatelja raspisuje javni poziv za dodjelu sredstava za poticanje audiovizualnog stvaralaštva i komplementarnih djelatnosti sukladno Nacionalnom programu,
- donosi godišnji plan provedbe Nacionalnog programa,
- na prijedlog ravnatelja imenuje umjetničke savjetnike,
- donosi odluku o utvrđivanju liste prioriteta i odluke o rasподjeli sredstava,
- raspravlja o svim važnim pitanjima za audiovizualne djelatnosti na prijedlog ravnatelja,
- odlučuje i o drugim pitanjima utvrđenima Statutom i zakonom.

Nacionalni program promicanja audiovizualne djelatnosti

Nacionalnim programom utvrđuje se opseg i način poticanja audiovizualnih djelatnosti, te komplementarnih i drugih djelatnosti, poticanja audiovizualne kulture i stvaralaštva značajnih za razvoj hrvatske kulture, aktivnosti vezane uz sudjelovanje u programima Europske unije i ostalim međunarodnim ugovorima, kao i druga pitanja važna za razvoj djelatnosti. Nacionalni program donosi ministar kulture na prijedlog Vijeća. Nacionalni program se donosi za razdoblje od četiri godine. Za provedbu Nacionalnog programa Vijeće donosi godišnji plan. Ravnatelj najmanje jednom godišnje podnosi izvješće Ministarstvu kulture o provedbi Nacionalnog programa, te uvijek na zahtjev osnivača.

Sredstva za provedbu Nacionalnog programa osiguravaju se iz državnog proračuna te iz dijela ukupnog godišnjega bruto-prihoda ostvarenog obavljanjem audiovizualnih djelatnosti:

- Hrvatske radiotelevizije 2%,
- nakladnika televizijskih programa na nacionalnoj razini 0,8%,
- nakladnika televizijskih programa na regionalnoj razini 0,5%,
- operatora sustava kabelske distribucije 0,5%,
- operatora u nepokretnim i pokretnim telekomunikacijskim mrežama te davaljatelja usluga pristupa internetu 1%,
- osoba koje javno prikazuju audiovizualna djela 0,1%.

Osobe koje prikazuju audiovizualna djela u obavljanju drugih gospodarskih djelatnosti, bez obzira na podrijetlo audiovizualnog djela i tehnologiju njegova prijenosa korisnicima, dužne su iz dijela ukupnoga godišnjeg bruto-prihoda ostvarenog tom djelatnošću, uplatiti 0,1% Centru za provedbu Nacionalnog programa. Osobe koje obavljaju maloprodaju audiovizualnih djela dužne su od ukupnoga godišnjeg bruto-prihoda ostvarenog tom prodajom uplatiti 0,1% Centru za provedbu Nacionalnog programa. Sredstva za provedbu Nacionalnog programa mogu se osiguravati i iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, međunarodnih fondova, donacija, kao i iz dijela prikupljenih naknada za privatno i drugo vlastito korištenje audiovizualnih djela. Sredstva za provedbu Nacionalnog programa uplaćuju se na poseban račun Centra. Sredstva se uplaćuju tromjesečno u korist Centra, ako ugovorom nije drukčije uređeno.

Na temelju Nacionalnog programa, odnosno godišnjeg plana ostvarenja programa Vijeće raspisuje javni poziv za poticanje audiovizualnih djelatnosti i stvaralaštva, te komplementarnih djelatnosti.

Pravne i fizičke osobe koje se bave audiovizualnom djelatnošću i komplementarnim djelatnostima mogu se prijaviti na javni poziv. Postupak raspisivanja javnog poziva, uvjeti podnošenja prijave te kriteriji za dodjelu sredstava, rad umjetničkih savjetnika i Umjetničkog vijeća, kao i nadzor nad namjenskom potrošnjom sredstava provodi se na način propisan zakonom i posebnim pravilnikom o postupku, kriterijima i rokovima za provedbu Nacionalnog programa.

Umjetnički savjetnici i Umjetničko vijeće

Umjetnički savjetnik imenuje se za područja audiovizualnih i komplementarnih djelatnosti, a u cilju razmatranja i vrednovanja programa i projekata prijavljenih na javni poziv. Mandat umjetničkog savjetnika traje do donošenja pravomoćnih odluka o raspodjeli sredstava prema javnom pozivu za koji je imenovan. Ista osoba može biti najviše dva puta uzastopno imenovana umjetničkim savjetnikom. Umjetnički savjetnik ima sljedeće zadaće:

- čitanje scenarija i knjige snimanja, pisanje recenzija s ocjenjivanjem kvalitete,
- predlaže Vijeću listu prioriteta scenarija odnosno knjiga snimanja pristiglih na javni poziv uz izdvajanje projekata posebno preporučljivih za realizaciju,
- kolaudiranje i recenziranje audiovizualnih djela po završetku obrade audiovizualnog djela,
- praćenje realizacije prihvaćenih projekata te dostavljanje izvješća o tijeku realizacije Centru.

Umjetnički savjetnici čine Umjetničko vijeće koje usuglašava prijedlog liste prioriteta i raspodjele sredstava za područja obuhvaćena javnim pozivom. Umjetničko vijeće donosi Poslovnik o svom radu. Umjetničko vijeće saziva i njime predsjeda ravnatelj, bez prava odlučivanja. Prijedlog liste prioriteta koji utvrđi Umjetničko vijeće podnosi se Vijeću. Prijedlog liste prioriteta Vijeću obrazlaže umjetnički savjetnik.

Dodjela sredstava

Na temelju odluke o dodjeli sredstava ravnatelj Centra zaključuje ugovor s nositeljem programa u kojem se osobito uređuju uvjeti, rokovi i način korištenja sredstava, način obavljanja nadzora nad provedbom ugovora i prava na reviziju, obvezu povrata sredstava u slučaju njihovog nezakonitog i/ili nemamjenskog korištenja, obvezu poštivanja autorskih i srodnih prava te prava koja proizlaze iz kolektivnih ugovora i drugih propisa. Ugovorom se

uređuje i pravo Centra na udio u dobiti od audiovizualnog djela razmjerno uloženim sredstvima.

Uloga Centra u proizvodnji, prometu, javnom prikazivanju

Proizvodnju audiovizualnog djela može obavljati fizička ili pravna osoba registrirana za proizvodnju audiovizualnih djela. Registrirane fizičke ili pravne osobe sa sjedištem u Republici Hrvatskoj ili oni koji obavljaju djelatnost u Republici Hrvatskoj upisuju se u očeviđnik producenata koji vodi Centar. Centar vodi i očeviđnik snimanja audiovizualnih djela za područje Republike Hrvatske. Producenti su obvezni radi statističkog praćenja djelatnosti dostavljati izvješća o tijeku proizvodnje u skladu s obrascem koji propisuje Centar.

Promet audiovizualnih djela može obavljati fizička ili pravna osoba registrirana za promet audiovizualnim djelima koja je upisana u očeviđnik distributera koji vodi Centar.

Javno prikazivanje audiovizualnih djela može obavljati fizička ili pravna osoba registrirana za tu djelatnost ako raspolaže prostorom i opremom sukladno posebnim propisima te ako je upisana u očeviđnik prikazivača koji vodi Centar.

3.1.3. SKUPOVI

Organizacija skupova nije aktivnost koja se javlja u području kulture, ona je postala sve prisutna pojava koja prati potrebu pojedinca i društva za stalnim preispitivanjem poznatog kao i za novim spoznajama. Najčešće korišteni oblici skupova su:

- predavanja,
- radionice,
- okrugli stolovi,
- seminari i
- konferencije

Predavanja se upriličuju kada postoji publika koja želi čuti znanja i iskustva koje će izložiti gost predavač. Ovu vrstu skupa organizator inicira na dva načina. Prvi je da ima temu koja je od interesa za širu publiku, te sukladno temi traži predavača koji bi je mogao na najprimjereni način predstaviti ciljanoj publici. Druga mogućnost je pozvati određenu osobu s karakterističnim znanjima i/ili iskustvom da održi javno predavanje. Ili predavanje za određenu ciljanu skupinu. Za uspjeh takva predavanja važno je poznavati potencijalnu publiku i njezine interese, kao i na vrijeme upoznati predavača sa potencijalnom publikom i njezinim očekivanjima. Pri izboru predavača ocijenite: stručnost za predloženu temu, javni ugled, komunikacijske vještine, sposobnost izlaganja pred ciljanom skupinom, te odnos cijene i kvalitete.

Radionice se upriličuju kada postoji potreba stjecanja znanja kroz vježbu ili praktično iskustvo u kojem su svi sudionici u ravnopravnom položaju, te u aktivnom međuodnosu sa voditeljem radionice. Organizacija radionice zahtjeva složenu pripremu, te jasno postavljena pravila s kojima moraju biti upoznati svi sudionici radionice prije negoli ona započne. Radionice vrlo često imaju cilj simulirati određenu situaciju ili proces kako bi sudionici radionice obnašajući unaprijed zadane uloge stekli odgovarajuća znanja. Uspjeh radionice najčešće ovisi o kvaliteti priprema i zainteresiranosti sudionika radionice za temu radionice.

Okrugli stol se razlikuje od predavanja ne samo po broju sudionika već i po vrsti prezentacija i mogućnosti rasprave. Okrugli stol se u pravilu organizira sa ciljem rasprave neke teme od strane određenog broja sudionika. Najčešće se okrugli stol otvara predstavljanjem moderatora i organizatora, predstavljanjem uvodničara, te sudionika. Moderator daje pojašnjenje teme o kojoj će se voditi rasprava te upoznaje sudionike sa pravilima okruglog stola. Pravilima može biti ograničen broj sudjelovanja u raspravi, vrijeme izlaganja, pravo na repliku itd. Uvodno predavanje ne bi trebalo trajati duže od desetak minuta kako bi se omogućila što duža rasprava. Optimalno trajanje okruglog stola je oko 90 minuta u okviru kojih bi rasprava trebala zauzeti najmanje dvije trećine vremena. Po okončanju rasprave moderator, sam ili uz podršku uvodničara i sudionika rezimira zaključke, te zahvalom svim sudionicima zatvara okrugli stol. Moderator okruglog stola ključna je osoba za uspjeh rasprave, te bi stoga moderator trebao imati: zadovoljavajuću razinu znanja o zadanoj temi, sposobnost sinteze, sposobnost razlikovanja argumenata, komunikacijske sposobnosti, te uravnotežen smisao za humor.

Seminar je oblik skupa koji vrlo često objedinjava predavanja i radionice s ciljem da se njegovi sudionici dublje upoznaju s određenom temom. Seminari su vrlo popularan i uobičajen oblik organizacije stručnog usavršavanja kojem je cilj stjecanje novih znanja ili savladavanje vještina.

Konferencije za razliku od seminara pretežito imaju cilj razmjenu informacija i iskustva iz određenog područja. Sama riječ konferencija dolazi od francuske riječi conference što znači javno predavanje. Konferencija tako predstavlja mjesto na kojem se izlažu dosegнуте razine znanja te ostvarena iskustva na unaprijed zadalu temu. Mnoge konferencije u svojoj pripremnoj fazi izabiru predavače za određene teme ili podteme, kako bi povećale atraktivnost za ostale sudionike konferencije. Konferencije u svojim programima uz predavanja mogu imati radionice i/ili okrugle stolove kao i druge oblike rada i rasprave.

Podsjetnik za organizaciju seminara ili konferencije:

- odredi privremeni naziv projekta,
- utvrди cilj projekta,
- odredi formu (seminar, konferencija ili ...),
- ocijeni postoje li slični skupovi,
- utvrди datume održavanja,
- odredi mjesto održavanja,
- odredi opću okosnicu programa,
- kakve materijale će pripremiti za sudionike,
- tko su ciljani sudionici,
- kako ćete kontaktirati potencijalne sudionike,
- gdje će sudionici biti smješteni (ukoliko je to potrebno),
- gdje će se sudionici hraniti za trajanja skupa,
- gdje se prijavljuju sudionici,
- što plaćaju sudionici,
- koji su vam stručnjaci potrebni,
- gdje ćete naći potrebne stručnjake,
- što očekujete od angažiranih stručnjaka,
- zaključite ugovor sa stručnjacima u kojem utvrdite što od njih očekujete i na koliku naknadu imaju pravo, kao i troškove puta, smještaja i hrane,
- utvrdite popis opreme koju trebate za održavanje skupa,

- trebate li partnere ili suorganizatore projekta,
- utvrdite kako ćete ocijeniti uspjeh projekta,
- sastavite troškovnik i procijenite prihode kako biste mogli donijeti odluku hoćete li organizirati predmetni skup.

3.2. ORGANIZIRANO DJELOVANJE UMJETNIKA I UMJETNIČKIH ORGANIZACIJA

Kada govorimo o djelovanju umjetnika kao prvo potrebno je stvoriti sliku o broju umjetnika kao i područjima u kojima oni djeluju. Već u takvom pregledu uočit ćemo da su umjetnici organizirani u strukovne umjetničke udruge. Iz istog pregleda uočit ćemo da udruženi umjetnici mogu imati četiri statusa prema kriteriju radnog odnosa a to je:

- samostalni umjetnici – članovi HZSU;
- umjetnici u radnom odnosu kod treće osobe;
- umjetnici u mirovini; te
- ostali umjetnici.

TABLICA 24. – POKAZATELJI O BROJU UMJETNIKA PO STRUKOVnim UDRUGAMA U HRVATSKOJ NA DAN 31.1.2008.

| NAZIV UMJETNIČKE STRUKOVNE UDRUGE | UKUPAN BROJ UMJETNIKA U UDRUZI | SPOL | | BROJ UMJETNIKA ČLANOVA HZSU-a | BROJ ZAPOSLENIH UMJETNIKA (radni odnos) | BROJ UMIROVLJENIH UMJETNIKA (mirovina) | OSTALI UMJETNICI (nisu u: HZSU, radnom odnosu niti u mirovini) |
|---|--------------------------------|------|-----|-------------------------------|---|--|--|
| | | Ž | M | | | | |
| HRVATSKO DRUŠTVO FILMSKIH DJELATNIKA | 596 | 211 | 385 | 82 | 150 | 107 | 257 |
| HRVATSKA UDRUGA FILMSKIH SNIMATELJA | 36 | 0 | 36 | 9 | 9 | 5 | 13 |
| DRUŠTVO HRVATSKIH FILMSKIH REDATELJA | 103 | 19 | 85 | 27 | 24 | 17 | 35 |
| HRVATSKO DRUŠTVO GLAZBENIH UMJETNIKA | 565 | 261 | 303 | 65 | 368 | 124 | 8 |
| HRVATSKA UDRUGA ORKESTRALNIH I KOMORNIH UMJETNIKA | 1170 | 401 | 768 | 32 | 900 | 172 | 66 |
| I. RAZRED HRVATSKE GLAZBENE UNIJA-UDRUGA UMJETNIKA IZVOĐAČA | 704 | 109 | 594 | 141 | 6 | 75 | 482 |
| HRVATSKO DRUŠTVO SKLADATELJA | 310 | 63 | 247 | 59 | 124 | 106 | 41 |
| DRUŠTVO HRVATSKIH KNJIŽEVNIH PREVODILACA | 210 | 136 | 74 | 37 | 95 | 57 | 21 |
| DRUŠTVO HRVATSKIH KNJIŽEVNIKA | 530 | 115 | 415 | 55 | 222 | 186 | 67 |
| HRVATSKO DRUŠTVO PISACA | 204 | 63 | 140 | 22 | 104 | 45 | 13 |
| HRVATSKO DRUŠTVO KAZALIŠNIH KRITIČARA I TEATROLOGA | 58 | 25 | 33 | 5 | 46 | 7 | 0 |

| HRVATSKO DRUŠTVO FILMSKIH KRITIČARA | 91 | 19 | 72 | 3 | Ne raspolažu podatkom | 6 | Ne raspolažu podatkom |
|---|-------|------|------|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| HRVATSKO DRUŠTVO LIKOVNIH UMJETNIKA ZAGREB | 1278 | 484 | 793 | 243 | Ne raspolažu podatkom | 248 | Ne raspolažu podatkom |
| HRVATSKO DRUŠTVO LIKOVNIH UMJETNIKA DUBROVNIK | 58 | 37 | 33 | 7 | 26 | 6 | 19 |
| HRVATSKO DRUŠTVO LIKOVNIH UMJETNIKA ISTRE | 171 | 84 | 87 | 12 | 77 | 14 | 68 |
| HRVATSKO DRUŠTVO LIKOVNIH UMJETNIKA RIJEKA | 165 | 64 | 101 | 33 | 52 | 21 | 59 |
| HRVATSKA UDRUGA LIKOVNIH UMJETNIKA SPLIT | 278 | 112 | 166 | 34 | 99 | 43 | 102 |
| HRVATSKO AKADEMSKO DRUŠTVO LIKOVNIH UMJETNIKA ZADAR | 40 | 13 | 27 | 1 | 12 | 14 | 13 |
| HRVATSKO DRUŠTVO LIKOVNIH UMJETNIKA MEDIMURJE | 14 | 3 | 11 | 0 | 8 | 2 | 4 |
| HRVATSKO DRUŠTVO LIKOVNIH UMJETNIKA OSIJEK | 34 | 7 | 27 | 0 | 22 | 6 | 6 |
| HRVATSKO DRUŠTVO LIKOVNIH UMJETNIKA VARAŽDIN | | | | 0 | | | |
| HRVATSKA UDRUGA LIKOVNIH UMJETNIKA PRIMIJENJENIH UMJETNOSTI | 1051 | 424 | 626 | 229 | 226 | 503 | 93 |
| HRVATSKO DRUŠTVO NAIVNIIH UMJETNIKA | 170 | 33 | 137 | 20 | 20 | 43 | 87 |
| HRVATSKO DIZAJNERSKO DRUŠTVO | 401 | 201 | 199 | 58 | Ne raspolažu podatkom | Ne raspolažu podatkom | Ne raspolažu podatkom |
| UDRUŽENJE HRVATSKIH ARHITEKATA | 2449 | 1161 | 1288 | 11 | 1825 | 154 | 459 |
| HRVATSKO DRUŠTVO DRAMSKIH UMJETNIKA | 808 | 396 | 411 | 116 | 372 | 194 | 126 |
| UDRUGA PLESNIH UMJETNIKA HRVATSKE | 139 | 116 | 23 | 72 | 38 | 6 | 23 |
| UDRUGA PROFESIONALNIH PLESNIH UMJETNIKA "PULS" | 38 | 37 | 1 | 4 | 18 | 0 | 16 |
| HRVATSKO DRUŠTVO PROFESIONALNIH BALETNIHUMJETNIKA | 343 | 238 | 103 | 12 | 165 | 135 | 31 |
| UKUPNO | 12014 | 4832 | 7185 | 1389 | (5008) | (2296) | (2109) |

3.2.1. ORGANIZIRANJE SAMOSTALNIH UMJETNIKA

Posebnu grupu čine umjetnici koji profesionalno obavljaju samostalnu umjetničku djelatnost i učlanjeni su u Hrvatsku zajednicu samostalnih umjetnika. Postupak i kriteriji za pristup Hrvatskoj zajednici samostalnih umjetnika propisani su Zakonom o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva te Pravilnikom o postupku i uvjetima za priznavanje prava samostalnih umjetnika na uplatu doprinosa za mirovinsko i invalidsko te zdravstveno osiguranje iz sredstava proračuna Republike Hrvatske.

Samostalni umjetnici u smislu spomenutog Zakona su umjetnici izvan radnog odnosa kojima je umjetničko stvaralaštvo i djelovanje jedino i glavno zanimanje. Članstvo u nekoj od strukovnih umjetničkih udruga nije pritom uvjet za stjecanje statusa samostalnog umjetnika, odnosno za učlanjenje u Hrvatsku zajednicu samostalnih umjetnika. No, za učlanjenje je neophodno izvješće jedne od priznatih umjetničkih strukovnih udruga o ispunjavanju

brojčanih kriterija propisanih spomenutim Pravilnikom. O ispunjavanju uvjeta za prijam u Hrvatsku zajednicu samostalnih umjetnika odlučuje povjerenstvo za pojedino umjetničko područje. Broj povjerenstava ne odgovara broju umjetničkih područja, jer u pojedinim područjima prema odredbama Pravilnika djeluje više povjerenstava. Takav je slučaj u likovnom području gdje djeluju četiri stručna povjerenstva za likovno i multimedijalno stvaralaštvo, za primjenjeno likovno stvaralaštvo, za arhitekturu i za dizajn, te u scenskom gdje djeluju dva povjerenstava za baletno-plesno područje i za kazališno stvaralaštvo.

TABLICA 25. –SAMOSATLANI UMJETNICI PREMA PODRUČJIMA UMJETNIČKOG STVARALAŠTVA ZA RAZDOBLJE OD 1998. – 2005.

| PODRUČJE UMJETNIČKOG STVARANJA | STRUKOVNE UMJETNIČKE UDRUGE | BROJ SAMOSTALNIH UMJETNIKA | | | | | | | | Indeks |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| | | 1998. | 1999. | 2000. | 2001. | 2002. | 2003. | 2004. | 2005. | |
| LIKOVNO | HDLU | 293 | 278 | 277 | 313 | 318 | 333 | 333 | 354 | 121 |
| | ULUPUH | 252 | 249 | 240 | 221 | 214 | 223 | 234 | 240 | 95 |
| | HDNU | 25 | 25 | 25 | 24 | 24 | 24 | 23 | 22 | 88 |
| | HDD | 36 | 37 | 37 | 39 | 37 | 37 | 45 | 51 | 142 |
| | UHA | 13 | 12 | 12 | 11 | 8 | 9 | 8 | 10 | 77 |
| | Ukupno: | 619 | 610 | 591 | 608 | 601 | 626 | 643 | 668 | 108 |
| KNJIŽEVNO | DHKP | 25 | 26 | 25 | 25 | 25 | 28 | 30 | 30 | 120 |
| | DHK | 58 | 59 | 57 | 62 | 60 | 71 | 67 | 69 | 119 |
| | HDP | | | | | | | 3 | 7 | |
| | HDFK** | | | | | | | | 3 | |
| | HDKKT | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 167 |
| | Ukupno: | 86 | 88 | 85 | 89 | 87 | 100 | 103 | 114 | 133 |
| GLAZBENO | HDGU | 54 | 58 | 54 | 64 | 78 | 75 | 74 | 69 | 128 |
| | HUOKU | 6 | 10 | 10 | 15 | 18 | 18 | 22 | 24 | 400 |
| | HGU | 56 | 67 | 66 | 76 | 90 | 107 | 124 | 131 | 234 |
| | HDS | 43 | 48 | 47 | 48 | 54 | 59 | 66 | 70 | 163 |
| | Ukupno: | 159 | 183 | 177 | 203 | 240 | 259 | 286 | 294 | 185 |
| | HDDU | 74 | 77 | 72 | 76 | 89 | 101 | 116 | 116 | 157 |
| SCENSKO | USDPPUH | 50 | 53 | 49 | 48 | 53 | 58 | 59 | 60 | 120 |
| | UPPU "PULS", | | | | | 1 | 1 | 3 | 5 | |
| | HDPBU | | | | | | 2 | 9 | 6 | |
| | Ukupno: | 124 | 130 | 121 | 124 | 143 | 162 | 187 | 187 | 151 |
| | HDFD | 88 | 94 | 90 | 100 | 76 | 83 | 84 | 85 | 97 |
| | DHFR | | | | | 21 | 21 | 23 | 26 | |
| FILMSKO | HDFS | | | | | 11 | 12 | 11 | 11 | |
| | Ukupno: | 88 | 94 | 90 | 100 | 108 | 116 | 118 | 122 | 139 |
| Sveukupno: | | 1076 | 1105 | 1064 | 1124 | 1179 | 1263 | 1337 | 1385 | 129 |

Izvor podataka: Hrvatska zajednica samostalnih umjetnika.

* Brojke koje su u ovoj tablici pridružene akronimima umjetničkih strukovnih udruga ne označavaju broj članova umjetničke udruge koji su ujedno i članovi Zajednice, već broj umjetnika koji su postali članovi Zajednice na temelju izvješća dotične umjetničke udruge.

** Kritičari i teoretičari bez obzira na to je li riječ o glazbenim, filmskim, likovnim, kazališnim ili književnim, moraju udovoljiti kriterijima iz književnog područja.

Umjesto punog naziva udruga u tablici se koriste akronimi, čiji popis slijedi:

| | |
|------|-------------------------------------|
| HDLU | Hrvatsko društvo likovnih umjetnika |
| HDNU | Hrvatsko društvo naivnih umjetnika |

| | |
|-------------|---|
| HDD | Hrvatsko dizajnersko društvo |
| ULUPUH | Hrvatsko udruženje likovnih umjetnika primjenjene umjetnosti Hrvatske |
| HS AICA | Hrvatska sekcija Međunarodnog udruženja kritičara likovnih umjetnosti |
| UHA | Udruženje hrvatskih arhitekata |
| HDK | Hrvatsko društvo karikaturista |
| DHK | Društvo hrvatskih književnika |
| HDP | Hrvatsko društvo pisaca |
| DHKP | Društvo hrvatskih književnih prevodilaca |
| HDKKT | Hrvatsko društvo kazališnih kritičara i teatrologa |
| HDKDM | Hrvatsko društvo književnika za djecu i mlade – Klub prvih pisaca |
| HDS | Hrvatsko društvo skladatelja |
| HUOKU | Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika |
| HGU | Hrvatska glazbena unija |
| HDGU | Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika |
| HDDU | Hrvatsko društvo dramskih umjetnika |
| USDPPUH | Udruga samostalnih i drugih profesionalnih plesnih umjetnika Hrvatske |
| UPPU "PULS" | Udruga profesionalnih plesnih umjetnika "PULS" |
| FOKA | Hrvatsko društvo folklornih koreografa i voditelja (FOKA) |
| HDPBU | Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika |
| HDFD | Hrvatsko društvo filmskih djelatnika |
| DHFR | Društvo hrvatskih filmskih redatelja |
| HDFS | Hrvatska udruga filmskih snimatelja |
| HDFK | Hrvatsko društvo filmskih kritičara |

Evidentan je porast ukupnog broja samostalnih umjetnika u razdoblju od 1998. do 2005., gotovo za trećinu (29%). Porast je izrazit u glazbenom (85%) te scenskom području (51%), a za trećinu se broj samostalnih umjetnika povećao u književnom (39%) te u filmskom području (33%).

Na temelju Zakona o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva umjetnici učlanjeni u Hrvatsku zajednicu samostalnih umjetnika stječu pravo na uplatu mirovinskog i invalidskog te zdravstvenog osiguranja iz sredstava proračuna Republike Hrvatske.

Prava i obveze samostalnih umjetnika

Sukladno odredbama Zakona o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva i Pravilnika o postupku i uvjetima za priznavanje prava samostalnih umjetnika na uplatu doprinosa za mirovinsko i invalidsko te zdravstveno osiguranje iz sredstava proračuna Republike Hrvatske samostalni umjetnici su umjetnici izvan radnog odnosa kojima je umjetničko stvaralaštvo i javno djelovanje jedino i glavno zanimanje.

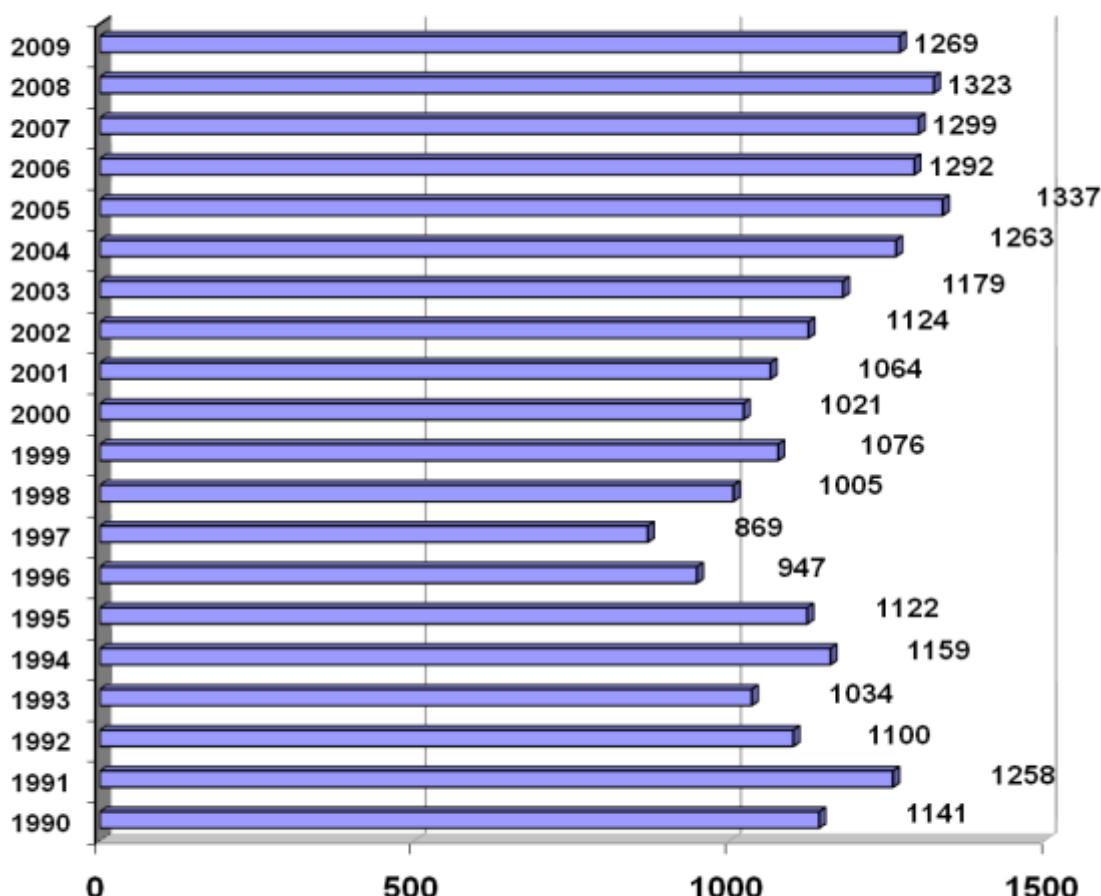
Samostalni umjetnici, članovi HZSU-a, sukladno odredbama Pravilnika, djeluju u sljedećim područjima umjetničkih stvaralaštava: književno i književnoprijevodno stvaralaštvo, kazališno stvaralaštvo, filmsko stvaralaštvo, glazbeno stvaralaštvo, baletno-plesno stvaralaštvo, likovno i multimedijalno stvaralaštvo, primjenjeno likovno stvaralaštvo, arhitektura i dizajn.

Stjecanjem statusa profesionalnog samostalnog umjetnika, u 2010. ostvarivana su sljedeća prava:

- pravo na uplatu obveznih doprinosa za mirovinsko i zdravstveno osiguranje te zdravstveno osiguranje zaštite zdravlja na radu iz sredstava proračuna Republike Hrvatske (čl.76. i 77. Zakona o doprinosima i čl.12. Pravilnika). Sukladno članku 6. Naredbe o iznosima osnovica za obračun doprinosa za obvezna osiguranja za 2010. godinu, bruto osnovica za obračun doprinosa iznosi 6.172,00 kn;
- pravo na zdravstvenu zaštitu samostalnog umjetnika i članova njegove uže obitelji, ukoliko nisu zdravstveno osigurani po drugoj osnovi (čl. 6. i 8. Zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju);
- pravo na naknadu plaće zbog privremene nesposobnosti za rad, odnosno za vrijeme korištenja zdravstvene zaštite, osim za razdoblje prvih 42 dana u slučajevima kada je samostalni umjetnik privremeno nesposoban za rad zbog bolesti ili ozljede, odnosno radi liječenja ili medicinskih ispitivanja smješten u zdravstvenu ustanovu i privremeno nesposoban za rad zbog određenog liječenja ili medicinskog ispitivanja koje se ne može obaviti izvan radnog vremena osiguranika, za koje je propisano da naknadu isplaćuje poslodavac iz svojih sredstava (čl.25., 26. i 27. Zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju);
- pravo majke na korštenje rodiljnog dopusta do navršenih 6 mjeseci života djeteta (čl. 12. Zakona o rodiljnim i roditeljskim potporama);
- pravo majke ili oca na roditeljski dopust po isteku rodiljnog dopusta u trajanju od sljedećih 6 mjeseci, za prvo i drugo rođeno dijete. Za rođene blizance, treće i svako sljedeće dijete, majka ili otac imaju pravo na roditeljski dopust u trajanju od sljedećih 30 mjeseci (čl.13. Zakona o rodiljnim i roditeljskim potporama);
- pravo na izbor hoće li će voditi poslovne knjige i plaćati predujam poreza na dohodak po rješenju porezne uprave te voditi stvarne troškove poslovanja ili će porez na dohodak plaćati po odbitku, bez vođenja poslovnih knjiga i uz 30% paušalno priznatih troškova (Zakon o porezu na dohodak);
- pravo na korištenje sljedećih poreznih i carinskih olakšica:
 - sukladno zakonskim odredbama, neoporezivi dio umjetničkog autorskog honorara za umjetničko djelo određuje se u visini 25%, a što se dokazuje potvrdom HZSU-a, odnosno potvrdom umjetničke strukovne udruge (čl.22. Zakona). Svako autorsko djelovanje dokazuje se potvrdom o profesionalnom obavljanju samostalne umjetničke djelatnosti, koja se dobiva u Stručnoj službi HZSU-a;
 - samostalni umjetnici nisu u obvezi plaćati porez na dodanu vrijednost (čl.11. Zakona o porezu na dodanu vrijednost), odnosno imaju mogućnost izabrati da li žele biti u sustavu poreza na dodanu vrijednost i sa svojim isporukama postupati kao s oporezivim isporukama (čl.74. Pravilnika o porezu na dodanu vrijednost);
 - ukoliko vode poslovne knjige, samostalni umjetnici imaju pravo godišnje primiti neoporezive donacije u iznosu do 20.000 kn (čl.20. Zakona);
 - oslobođenje od plaćanja carine na predmete koji izravno služe za obavljanje obrazovne, znanstvene, kulturne i medicinske djelatnosti, te za potrebe znanstvenih i medicinskih istraživanja, a koji se ne proizvode u Republici Hrvatskoj (čl. 187. Carinskog zakona).

Sukladno propisanim odredbama, samostalni umjetnik, kojemu je priznato pravo na uplatu doprinosa, može zasnovati radni odnos do jedne godine, nakon čega se izravno, u roku od 15 dana po prestanku radnog odnosa, može vratiti u HZSU, pri čemu mu se ponovno priznaje pravo na uplatu doprinosa. Po sada važećim propisima, ukoliko radni odnos traje dulje od jedne godine, pravo na uplatu doprinosa stječe ponovnim podnošenjem zahtjeva s kompletnom dokumentacijom.

SLIKA 35. - BROJ SAMOSTALNIH UMJETNIKA OD 1990. DO 2009.



Obveze samostalnih umjetnika su:

- kontinuirano obavljanje profesionalne samostalne umjetničke djelatnosti, sukladno zakonskim propisima;
- da umjetničko stvaralaštvo i javno djelovanje bude jedino i glavno zanimanje;
- izrada osobnog pečata;
- svi samostalni umjetnici kojima je priznato pravo na uplatu doprinosa iz sredstava proračuna RH, nakon prijavljivanja na Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO) i Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO), obvezni su uz liječnika primarne zdravstvene zaštite odabrati i specijalistu medicine rada za ozljedu na radu i profesionalnu bolest;
- sudjelovati u osiguranju I. i II. stupa mirovinskog sustava;
- štititi ugled profesionalnog samostalnog umjetnika i ugled HZSU-a;
- prihvati reviziju priznatih prava na uplatu doprinosa nakon 3 godine priznatog prava na uplatu doprinosa u HZSU na temelju ukupno ostvarenog godišnjeg dohotka – finansijska revizija, za prethodne 3 godine, te svake 3 godine. Prema važećim propisima, samostalnom umjetniku koji podliježe finansijskoj reviziji u 2010., pravo na uplatu doprinosa prestaje ukoliko je za prethodne 3 godine ostvario prosječni godišnji dohodak od samostalne umjetničke djelatnosti veći od 118.228,80 kn, odnosno

ukoliko je za prethodne 3 godine ostvario prosječni godišnji dohodak izvan umjetničke djelatnosti veći od 89.204,00 kn.

- prihvati reviziju prava na uplata doprinosa nakon 6 godina priznatog prava na uplatu doprinosa u HZSU na temelju umjetničkog stvaralaštva – umjetnička revizija. Kriteriji za provedbu umjetničke revizije propisuju se posebnim pravilnikom.

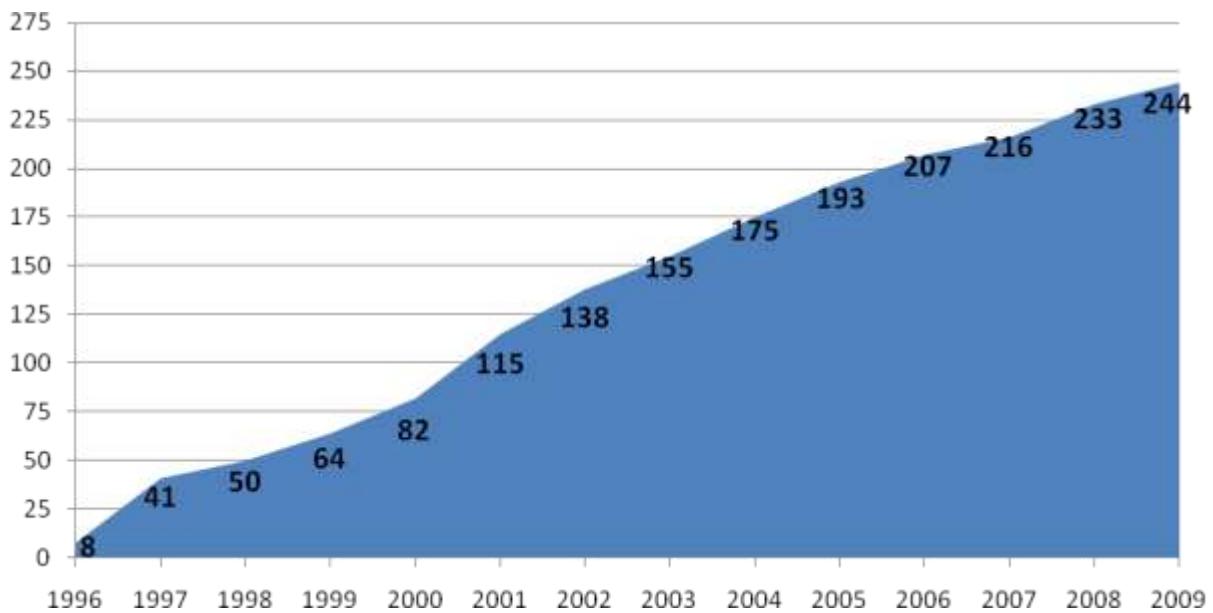
3.2.2. UMJETNIČKE ORGANIZACIJE

Zbog umjetničkog stvaralaštva i djelovanja, umjetnici mogu osnivati umjetničke organizacije (ansamble, umjetničke radionice, atelijere, studije, multimedijalne radionice i drugo), kao neprofitne pravne osobe, sukladno Zakonu o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva. Umjetnička organizacija je pravna osoba sui generis, najблиža pojmu udruge, te se na njezin rad, poslovanje i prestanak podredno primjenjuje Zakon o udruženjima.

Odluku o osnivanju umjetničke organizacije mogu donijeti najmanje dva umjetnika, koji imaju potvrdu odgovarajuće strukovne umjetničke udruge da su umjetnici. Umjetnička organizacija stječe pravnu osobnost i počinje radom upisom u Registr umjetničkih organizacija pri Ministarstvu kulture.

Prema Zakonu o pravima samostalnih umjetnika i poticanju kulturnog i umjetničkog stvaralaštva, nadzor nad radom umjetničkih organizacija obavlja Ministarstvo kulture.

SLIKA 36. – BROJ UMJETNIČKIH ORGANIZACIJA U RAZDOBLJU OD 1996. DO 2009.

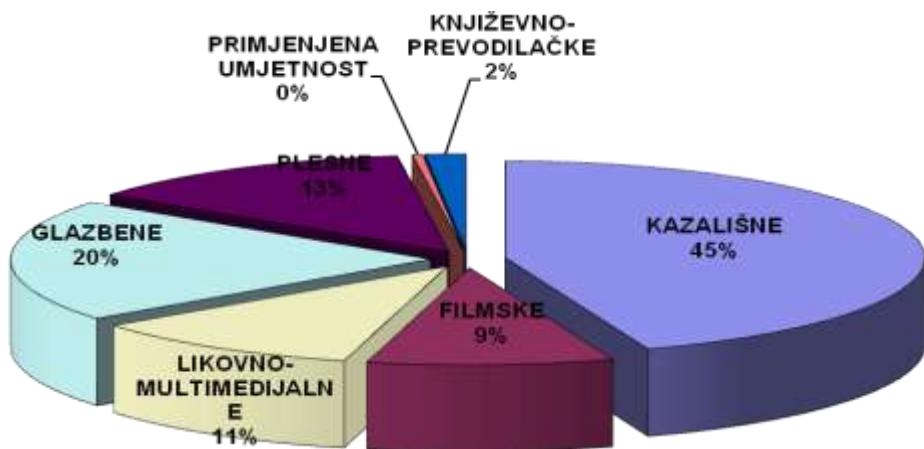


Kao što je vidljivo broj umjetničkih organizacija kontinuirano raste, iako je jedan broj umjetničkih organizacija prestao djelovati i više se ne vodi u Registrum umjetničkih organizacija. Takav trend potvrđuje afirmaciju ovog organizacijskog oblika koji povezuje umjetnike u njihovom radu i djelovanju, ali im ostavlja dovoljno slobode u njihovim aktivnostima. Ujedno umjetnička organizacija nastupa kao pravna osoba što olakšava komunikaciju umjetnika sa vanjskim svijetom, osobito sa sponzorima i donatorima.

Umjetnička organizacija ima poznati porezni i administrativni položaj što je također stimulativno za umjetnike koji su je osnovali.

Afirmiranost ovog organizacijskog oblika za djelovanje umjetnika potvrđuje i činjenica da se javljaju u svim područjima umjetnosti.

SLIKA 37. – STRUKTURA UMJETNIČKIH ORGANIZACIJA PO UMJETNIČKOM PODRUČJU



Osnivanje umjetničke organizacije

Osnivači umjetničke organizacije mogu biti samostalni umjetnici ili članovi umjetničkih strukovnih udruga. Umjetničku organizaciju mogu osnovati najmanje dva samostalna umjetnika ili člana strukovne udruge. Za osnivanje su potrebni sljedeći dokumenti:

- odluka o osnivanju umjetničke organizacije ovjerena kod javnog bilježnika;
- statut umjetničke organizacije;
- zahtjev za upis umjetničke organizacije
- potvrda o članstvu od strukovne udruge (original);

Navedenu dokumentaciju potrebno je dostaviti u Ministarstvo kulture. Nakon primitka rješenja koji sadrži i registarski broj potrebno je izraditi pečat umjetničke organizacije, te upisati umjetničku organizaciju u registar poslovnih subjekata.

3.3. UDRUGE U KULTURI

Udruga kao oblik slobodnog udruživanja više fizičkih odnosno pravnih osoba, može obavljati djelatnost radi ostvarivanja kulturnih ciljeva sukladno Zakonu o udrugama. Udrugu mogu osnovati najmanje tri osnivača, koji mogu biti svaka poslovna sposobna fizička osoba te pravna osoba. Udruga stječe svojstvo pravne osobe upisom u Registar udruga Republike

Hrvatske koji vode uredi državne uprave u jedinicama područne (regionalne) samouprave i Gradski ured za opću upravu Grada Zagreba.

Strana udruga, također, može obavljati svoju djelatnost na području Republike Hrvatske nakon upisa u registar koje vodi Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave.

Zakonom o udrugama propisano je da se uz zahtjev za upis, između ostalog, prilaže suglasnost ili odobrenje nadležnog tijela državne uprave za obavljanje određene djelatnosti, kad je to propisano posebnim zakonom kao uvjet za upis udruge.

Nadzor nad radom udruge prvenstveno provode članovi udruge neposredno, odnosno putem određenoga tijela. Prema Zakonu o udrugama, upravni nadzor provodi Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave. Inspekcijski nadzor nad radom udruge provodi nadležni ured državne uprave u jedinicama područne (regionalne) samouprave. Državna tijela u čiji djelokrug, s obzirom na ciljeve osnivanja, pripada djelatnost udruge, mogu poduzimati mjere iz djelokruga toga tijela, odnosno podnositи prekršajnu prijavu za eventualno počinjeni prekršaj.

U području kulture udruge možemo podjeliti na dvije skupine, a to su strukovne udruge i amaterske udruge.

3.3.1. STRUKOVNE UDRUGE U KULTURI

Pod strukovnim udrugama u kulturi smatramo udruge čiji članovi su umjetnici ili stručnjaci iz područja kulture udruženi na razini struke. Pokazatelji o broju članova strukovnih umjetničkih udruga u Republici Hrvatskoj prikazani su pojedinačno prema pojedinim udrugama i kumulativno, odnosno grupirano prema osnovnim umjetničkim područjima.

TABLICA 26. - STRUKOVNE UDRUGE PREMA VRSTI UMJETNIČKE DJELATNOSTI – USPOREDNI PODACI 1998., 2002., I 2005.

| Naziv udruge: | 1998. | 2002. | 2005. | Indeks 02/98 | Indeks 05/02 | Indeks 05/98 |
|---|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|
| Društvo hrvatskih filmskih redatelja | 53 | 85 | 94 | 160 | 111 | 177 |
| Društvo hrvatskih književnih prevodilaca | 189 | 179 | 201 | 99 | 112 | 106 |
| Društvo hrvatskih književnika | 527 | 525 | 528 | 100 | 101 | 100 |
| Hrvatska glazbena unija | 2 770 | 3 854 | 4 362 | 139 | 113 | 157 |
| Hrvatska sekcija Međunarodnog udruženja kritičara likovnih umjetnosti | 40 | 42 | 53 | 105 | 126 | 132 |
| Hrvatska udruga filmskih snimatelja | 28 | 32 | 35 | 114 | 109 | 125 |
| Hrvatska udruga orkestralnih i komornih umjetnika | 577 | 729 | 1 183 | 126 | 162 | 205 |
| Hrvatsko dizajnersko društvo | 134 | 245 | 390 | 183 | 159 | 291 |
| Hrvatsko društvo dramskih umjetnika | 668 | 693 | 755 | 104 | 109 | 113 |
| Hrvatsko društvo filmskih djelatnika | 511 | 417 | 516 | 82 | 124 | 101 |
| Hrvatsko društvo filmskih kritičara | 63 | 68 | 82 | 108 | 121 | 130 |
| Hrvatsko društvo folklornih koreografa i voditelja (FOKA) * | | 104 | 207 | | 199 | |
| Hrvatsko društvo glazbenih umjetnika | 574 | 532 | 534 | 93 | 100 | 93 |
| Hrvatsko društvo karikaturista * | | 98 | 108 | | 110 | |
| Hrvatsko društvo kazališnih kritičara | | 47 | 55 | | 117 | |

| | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|------------|------------|------------|
| i teatrologa* | | | | | | |
| Hrvatsko društvo književnika za djecu i mlade– Klub prvih pisaca ** | | | 83 | | | |
| Hrvatsko društvo likovnih umjetnika | 1 149 | 1 390 | 1 478 | 121 | 106 | 129 |
| Hrvatsko društvo naivnih umjetnika | 166 | 117 | 162 | 70 | 138 | 98 |
| Hrvatsko društvo pisaca ** | | 86 | 185 | | 215 | |
| Hrvatsko društvo profesionalnih baletnih umjetnika | 299 | 329 | 350 | 110 | 106 | 117 |
| Hrvatsko društvo skladatelja | 237 | 278 | 297 | 117 | 107 | 125 |
| Hrvatsko udruženje likovnih umjetnika primjenjene umjetnosti | 921 | 676 | 907 | 73 | 134 | 98 |
| Udruga profesionalnih plesnih umjetnika "PULS" ** | | 35 | 58 | | 166 | |
| Udruga samostalnih i drugih profesionalnih plesnih umjetnika Hrvatske | 57 | 91 | 118 | 160 | 130 | 207 |
| Udruženje hrvatskih arhitekata | 1 822 | 2 221 | 2 300 | 122 | 104 | 126 |
| Ukupno: *** | 10 785 | 12 873 | 15 041 | 119 | 117 | 139 |

Izvor podataka: Tablica je izrađena u Odjelu za kulturnu politiku i kulturni razvitak Ministarstva kulture RH na osnovi podataka pojedinih umjetničkih udruga te za 1998. godinu, podataka objavljenih u spomenutoj knjizi Jasenke Kodrnje (*Nimfe, Muze, Eurinome, Društveni položaj umjetnica u Hrvatskoj*, Alinea, Zagreb, 2001.).

* Udruge koje nisu raspolagale podacima o broju članova za 1998. ili 2002. ili ti podaci nisu bili dostupni.

** Udruge osnovane poslije godine na koju se odnosi podatak.

*** Važno je istaknuti da zbroj članova strukovnih umjetničkih udruga ne daje zbroj pojedinačnih osoba učlanjenih u te udruge. Ista osoba, naime, može biti članom više umjetničkih udruga – primjerice, članom udruga u različitim umjetničkim područjima, ili što je češće slučaj, članom više udruga u jednom umjetničkom području. To je slučaj, primjerice u književnom području gdje su mnogi učlanjeni i u DHK i u HDP ili pak novoosnovanu HDKDM. Isto vrijedi i za udruge filmskih djelatnika, a i za druge. (To naravno ne vrijedi i za samostalne umjetnike, budući da ista osoba može samo po jednoj osnovi ostvarivati prava koja zakon osigurava samostalnim umjetnicima. Zato ovdje zbroj odgovara stvarnom broju samostalnih umjetnika u Republici Hrvatskoj.)

Tablica koja slijedi prikazuje kumulativne podatke o članovima umjetničkih udruga unutar pojedinih umjetničkih područja: likovnog, književnog, glazbenog, scenskog i filmskog.

TABLICA 27. – ČLANOVI STRUKOVNIH UMJETNIČKIH UDRUGA PREMA PODRUČJU UMJETNIČKOG STVARALAŠTVA – USPOREDNI PODACI ZA 1998., 2002. I 2005.

| PODRUČJE UMJETNIČKOG STVARANJA | BROJ ČLANOVA UDRUGA (prema području umjetničkog stvaranja) | | | Indeks | | |
|--|--|----------|----------|--------|-------|-------|
| | 1998. g. | 2002. g. | 2005. g. | 02/98 | 05/02 | 05/98 |
| LIKOVNO HDLU, HDNU, HDD ULUPUH, HS AICA, UHA, HDK* | 4 232 | 4 789 | 5 398 | 113 | 113 | 127 |
| KNJIŽEVNO DHK, HDP**, HDKKT*, DHKP, HDKDM** | 716 | 837 | 1 052 | 117 | 126 | 147 |
| GLAZBENO HDS, HUOKU, HGU, HDGU | 4 158 | 5 393 | 6 376 | 130 | 118 | 153 |
| SCENSKO HDDU, USDPPUH, UPPU PULS**, FOKA*, HDPBU | 1 024 | 1 252 | 1 488 | 122 | 119 | 145 |
| FILMSKO | | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|--------|--------|--------|-----|-----|-----|
| HDFD, DHFR, HDFS, HDFK | 655 | 602 | 727 | 92 | 121 | 111 |
| Sveukupno:*** | 10 785 | 12 873 | 15 041 | 119 | 117 | 139 |

Izvor podataka: Tablica je izrađena u Odjelu za kulturnu politiku i kulturni razvitak Ministarstva kulture RH na osnovi podataka pojedinih umjetničkih udruga te, za 1998. godinu, podataka objavljenih u spomenutoj knjizi Jasenke Kodrnje (*Nimfe, Muze, Eurinome, Društveni položaj umjetnica u Hrvatskoj*, Alinea, Zagreb, 2001.).

Kako se podaci o članstvu u umjetničkim udrugama u Republici Hrvatskoj ne prate sustavno, jer Državni zavod za statistiku u svojim redovitim statističkim publikacijama ne objavljuje podatke o umjetničkim udrugama, ni o samostalnim umjetnicima oslonili smo se na podatke s web stranice Culturenet.hr i podatke Hrvatske zajednice samostalnih umjetnika.

3.3.2. AMATERIZAM I UDRUGE U KULTURI

Brojne su udruge građana koje djeluju u području kulture, od kulturno umjetničkih društava preko kazališta, zborova, orkestara, kolonija u kojima se građani amaterski bave kulturnim aktivnostima i programima. Razvoj civilnog društva u zadnjih dvadeset godina osobito je pogodovao povećanju broja udruga, a time i udruga koje djeluju u području kulture.

Kada govorimo o organizaciji tih udruga tada dvije okolnosti priječe u donošenju nekih ocjena. Prva je da nema evidencije iz koje bi mogli očitati točan broj udruga koje djeluju u područjima kulture, pa tako bi bilo vrlo složeno razmatrati njihovu organizaciju. Međutim, razmatrajući neke konkretnе udruge možemo konstatirati da organizacija u samoj udruzi ovisi o nekoliko ključnih čimbenika, a to su:

- broj članova udruge – članstvom malobrojne udruge imaju skromnije oblike organizacije, za razliku od udruga s brojnim članstvom;
- cilj zbog kojeg je udruga osnovana – organizacija udruge dosta često oponaša institucionalnu organizaciju ukoliko u udruzi djeluje npr. kazalište, orkestar ili neki drugi ansambl; te
- veličina teritorija na kojem udruga djeluje – udruge koje djeluju na području Hrvatske najčešće su i primjereno tome složenije organizirane za razliku od onih koje djeluju u jednom naselju ili čak dijelu naselja.

Udruge kao oblik djelovanja, osobito amaterskog djelovanja u kulturi vrlo su značajne za kulturni razvitak, jer su upravo te udruge spona između građana i profesionalne kulture. Amaterizam u kulturi bez njih ili sličnog organizacijskog oblika ne bi bio moguć čime bi se otvorio problem za mnoge građane koji žele sudjelovati u kulturnim aktivnostima i programima.

Udruge poput, kulturno umjetničkih društava usmjerena na njegovanje tradicijske kulturne baštine, najznačajniji su nositelji očuvanja tradicije i narodne kulture. Ta folklorna društva, kao i ona koja su usmjerena na očuvanje raznih oblika kulturne baštine, ispunjavaju potrebu građana za očuvanjem kulturnog identiteta, što postaje sve značajnije zbog snažnog djelovanja globalizacije.

Udruge često stoje iza brojnih manifestacija i programa u kulturi koje prepoznajemo po tradiciji i kvaliteti što samo potvrđuje njihovu važnost i nezamjenjivost u kulturi naroda.

4. ORGANIZACIJA VIRTUALNE KULTURE

„Ne možemo si dopustiti luksuz i čekati da budućnost dođe, i tek onda odlučiti što ćemo raditi.“ (Adizes, 2006.: 185)

Virtualno znači prividno. Kad govorimo o virtualnoj kulturi ili virtualnim organizacijskim strukturama rijetko tko će danas prihvatići da se radi o prividu, odnosno prividnoj kulturi ili organizaciji. Virtualnost, pojam koji je u stvarnost uveo Marashal McLuhan, danas prihvaćamo kao jednu od dimenzija stvarnosti, virtualne stvarnosti. U toj dimenziji stvarnosti koja se octava na ekranima i displejima nalaze se komunikacije s virtualnim prijateljima, virtualnim knjižnicama, kinima, glazbom, knjigama, audiovizualnim djelima. Taj cijeli virtualni prostor koji je kreirao ljudski um neograničen stvarnim svijetom predstavlja u najširem smislu organizaciju virtualne kulture.

Razvoj virtualnih organizacija potaknut je prvenstveno razvojem infirmacijske tehnologije koja je omogućila virtualizaciju. Ova mogućnost ostvarena je pod pritiskom konkurenkcije na stvarnom tržištu i potrebe da se poslovni procesi racionaliziraju. Dakako da je ključnu ulogu u razvoju virtualnih organizacija odigrao povećani intelektualni kapital.

Virtualne organizacije su poseban oblik mrežne organizacije čije postojanje omogućava informacijska i komunikacijska tehnologija olaškavajući suradnju umreženih subjekata u prostoru, vremenu i organizacijskim granicama.

Virtualne organizacije možemo podjeliti na: virtualne timove, virtualne projekte, te privremene i stalne virtualne organizacije. Prema načinu nastanka virtualne organizacije razlikujemo one koje su nastale transformacijom iz klasične organizacije ili one koje su novo dizajnirane virtualne organizacije.

Karakteristike virtualne organizaciju su:

- mrežna struktura,
- virtualnost,
- fleksibilnost,
- elektronske komunikacije,
- geografska disperzija,
- promjenljivost članova,
- jednakost članova,
- povjerenje članova,
- jedinstveni identitet,
- podjela rizika, te
- ovisnost o informacijama.

Kako smo u dijelu o mrežnim organizacijskim strukturama ukazali na dinamične i statične strukture karakteristične primjere virtualnih organizacijskih struktura u nastavku ćemo pokazati primjer online organizacije, koja je temeljni model na kojem počiva virtualni svijet.

4.1. ON-LINE ORGANIZACIJA

„On-line organizacija projektira samu sebe odnosno postoji onoliko koliko je dobro projektirana. Sama činjenica ili postojanje online djelovanja ne čini organizaciju. Moguće je naime djelovati ciljano i djelovati online i ne biti organiziran. Tek kad online djelovanje proizvodi korisne, osmišljene i željene rezultate i tek kada se zbiva djelotvorno, moguće je govoriti o organizaciji.“ (Bebek, 2006.: 12)

4.1.1. WEB STRANICE

Web je jedan od servisa interneta, koji upravo služi za prezentaciju web stranica pomoću HTTP protokola. Usaporedbi radi još neki poznatiji Internet servisi su elektronička pošta i FTP, ali i ssh, IRC i još neki. Web stranice ili internet stranice sastoje se od niza HTML/XHTML dokumenata kojima se može pristupiti uz pomoć web preglednika tzv. browsera.

Web stranica može biti shvaćena kao:

- web stranica (web page) je HTML dokument koji omogućava prezentaciju teksta i poveznica, a dostupan je preko svoje URL (web) adrese. Na web stranici se osim teksta mogu prikazati i multimedijijski elementi (resursi) kao što su slike u digitalnom formatu, flash i shockwave animacije, zvuk i slično.
- web stranice (web site) su kolekcija internetskih resursa - HTML dokumenata, multimedijijskih sadržaja, podataka i skripti.
- složeniji sustavi web stranica (npr. web shop) koji čine web aplikaciju baziranu na posebnom hardveru i softveru.

Dokumentima unutar web stranica se pristupa preko zajedničkog korijenskog URL-a, odnosno web adrese, koja se često naziva i *homepage*. Svi dokumenti su najčešće spremljeni na istom web serveru. Poveznice unutar HTML dokumenata povezuju dokumente u uređenu hijerarhijsku strukturu i time određuju način na koji posjetitelj doživljava sadržaj stranica. Korijenska web adresa, koja se najčešće naziva internetska domena, čini vrijednu karakteristiku svakog site-a.

Složenije web stranice koriste web aplikacije napisane u nekom od programskih jezika za stvaranje sadržaja spajanjem pripremljenih grafičkih predložaka i sadržaja iz baze podataka na poslužiteljskoj strani, i neki skriptni jezik na klijentskoj strani.

Izradom web stranica bave se web dizajneri i programeri, međutim kao i kod svake složene softverske aplikacije, web stranice čine:

- podatkovna razina (tekst, smisao, podaci i podatkovni sadržaji);
- poslovna ili interakcijska razina (program, skripta i način na koji se sustav ponaša); te
- prezentacijska razina (dizajn i psihologija).

Pravi web dizajner istovremeno je inženjer, programer i umjetnik. Na izradi velikih i složenih web stranica sudjeluju stručnjaci iz različitih struka, pa u takvim timovima najčešće rade: programeri, grafički dizajneri, fotografni novinari i drugi stručnjaci.

Web stranica mnogim je subjektima u području kulture virtualna poveznica sa potencijalnom publikom, odnosno sa javnosti i osim komunikacijskog kanala predstavlja prostor i način umjetničkog izričaja.

4.1.2. WEB PORTALI

Portali objedinjuju različite informacije iz većeg broja izvora, pružajući tako dosljedne podatke i pristup brojnim aplikacijama, koje bi u suprotnom predstavljale zasebne jedinice. Osobni portal je stranica na Webu koja uglavnom pruža mogućnosti posebno prilagođene svakom korisniku, uz mogućnost posjeta i prelaska na stranice s drugačijim sadržajem. Dizajniran je za korištenje distribuiranih aplikacija te različitog broja softvera koji djeluju između aplikacije i mreže kako bi omogućili razne usluge s brojnih drugih izvora.

Web portali nastali su zbog potrebe da se na jednom mjestu pristupi različitim sadržajima i informacijama. Korisnici prvenstveno žele personalizirati aplikacije te ih imati na samo jednom mjestu s kojeg mogu upravljati svim ostalim aplikacijama. Sve se te mogućnosti najlakše i najbolje postižu kroz upotrebu portala. S obzirom na to da sve aplikacije unutar jednog portala dijele informacije, postoji bolja komunikacija između korisnika.

Prednosti portala su:

- inteligentna integracija i pristup sadržajima, aplikacijama i raznim informacijama;
- poboljšana komunikacija i suradnja između korisnika;
- objedinjen, trenutni pristup svim posve različitim informacijama;
- personalizirano međudjelovanje korisnika; te
- brza, jednostavna modifikacija i održavanje sadržaja na stranici.

Sredinom devedesetih godina, zahvaljujući rastu posjedovanja web preglednika, mnoge su se tvrtke trudile osnovati, kupiti ili nabaviti vlastiti portal, kako bi doatile udio u ukupnom profitu tržišta na internetu. Tvrta America Online lansirala je svoj portal Netscape , Walt Disney Company Go.com, a Excite i @Home su postali dijelovi AT&T kompanije za vrijeme kasnih devedesetih. Mnogi su portali inicijalno počeli kao web direktoriji, popisi datoteka (npr. Yahoo!) te tzv. strojevi za pronalaženje podataka (Excite, Lycos, AltaVista, Hotbot). Osnovni cilj širenja usluga na web portalima bio je osigurati korisničku bazu podataka te produžiti vrijeme koje su korisnici provodili na određenom portalu. Usluge koje su zahtijevale registraciju korisnika za besplatnu e-mail adresu, osobno prilagođavanje izgleda i mogućnosti, te sobe za razgovor (chatrooms), kao i igre, vijesti, te e-pošta, uvelike su pridonijele rastu korisnika portala. Mnogi od portala koji su stvoreni među prvima, danas više ne postoje, a neki kao što je npr. Yahoo!, ostali su uspješni do danas. Uz razvoj internacionalnih personaliziranih portala, kao što je Yahoo!, izdvajale su se i regionalne verzije web portala. Neki regionalni portali sadrže lokalne informacije kao što su vremenska prognoza, plan grada te lokalne poslovne informacije.

Na kraju tzv. «dot-com boom-a» krajem 90-ih godina, mnoge su države odlučile stvoriti vlastiti portal za svoje građane. U Sjedinjenim Američkim Državama glavni je portal USA.gov,

u Velikoj Britaniji Direct.gov namijenjen građanima, te businesslink.gov.uk namijenjen poslovnim korisnicima. Mnoge savezne države u Sjedinjenim Američkim Državama imaju svoje vlastite portale koji pružaju direktni pristup aplikacijama e-Commerce te detaljnije informacije o životu, poslovanju i snalaženju u toj državi. Slijedeći ovaj trend danas i u Hrvatskoj imamo portale nastale u sklopu projekta e-Hrvatska koji najvećim dijelom otvaraju mogućnost komunikacije sa tijelima državne uprave.

Korporativni web portali razvili su se u devedesetim godinama prošlog stoljeća. Mogućnost pristupa raznolikim informacijama vezanim uz tvrtke i posao uz pomoć web preglednika, predstavljao je nov način poslovanja. Korisnici više nisu bili zadovoljni samo pročišćenim pogledom na informacije neke tvrtke, već su zahtijevali personalizaciju i adaptaciju portala. S obzirom na to da su devedesete bile doba inovacija u području web portala, mnoge su tvrtke počele nuditi pomagala za svoje informatičare, kako bi im pomogle u što lakšem baratanju podacima, aplikacijama i informacijama. Današnji korporativni portali ubrzano razvijaju nove sposobnosti poslovnih rješenja te mogućnosti kao što su proces rada, povećana suradnja između radnih grupa te dopuštanje kreatorima sadržaja da promoviraju vlastiti stil i informacije. Ova vrsta web portala našla je svoje mjesto i u području kulture.

Na HR-portalu nalazi se sljedeći popis portala u kategoriji kultura i umjetnosti:

1. Antikviteti.net - Portal o umjetninama.
2. Booksa.hr - Hrvatski književni portal.
3. Brija - Magazin elektronske glazbe.
4. Cmar-net - Hrvatski metal i rock e-zine.
5. Croatian music - Hrvatski glazbeni portal.
6. Culturenet.hr - Web centar hrvatske kulture.
7. Dnevni kulturni info - Web stranice Redakcije kulturnog programa Radija 101.
8. DOP - Magazin pop & off kulture.
9. Filmski.net - Specijalizirani portal sa vijestima iz svijeta filma.
10. Fotografija.hr - Portal za fotografsku kulturu.
11. Glazbeni.net - Hrvatski portal o glazbi i popularnoj kulturi.
12. Groupie.hr - Glazbeni portal.
13. Hip-hop.hr - Hrvatski hip-hop portal.
14. Jacbri - Hr electronic music portal.
15. Jazz.hr - Hrvatski jazz portal.
16. Klubska scena - Elektronski glazbeni portal.
17. Kultura plus - Portal o kulturnim događanjima na području grada Rijeke i okolice.
18. Kultura-hr - Informativni kulturni portal udruge Kultura u nama.
19. Kulturlstra - Portal za kulturu Istarske županije.
20. Kulturpunkt - Kulturni portal saveza udruge Klubtura.
21. Kupus - Portal za kulturu.
22. Moderna vremena - Portal za knjigu i kulturu.
23. Moj film - Hrvatski filmski portal.
24. Muzika.hr - Internetski glazbeni magazin.
25. Netplugged - Glazbeni e-zine.
26. NOSF - Science fiction portal i magazin.
27. Popcorn.hr - The ultimate croatian film experience.
28. Reggae.hr - Hrvatski reggae portal.
29. SMG! portal - Stripovi i sve vezano uz devetu umjetnost.
30. Stripovi.com - Portal o stripovima.
31. Teatar.hr - Virtualni dom hrvatskog kazališta.
32. Terapija.net - E-zine o zvuku & slici.
33. Urban cult - Portal za praćenje kulturnih događanja i razonodu.
34. Vrijenac - Novine Matice hrvatske za književnost, umjetnost i znanost.

35. Webstilus - Interaktivni portal za pisce, umjetnike, novinare i znanstvenike.
36. Žuti titl - Druga

4.2. ARHINET – PRIMJER VIRTUALNE (MREŽE) ORGANIZACIJE

4.2.1. OD IDEJE I VIZIJE DO KONCEPTA I REALIZACIJE

Preduvjeti za izgradnju nacionalne arhivske mreže su informatizacija arhivske službe i povezivanje i usklađivanje svih njezinih dijelova – državnih arhiva, drugih kulturnih i znanstvenih ustanova u kojima se čuva arhivsko gradivo (muzeji, knjižnice, instituti i dr.), svih stvaratelja i imatelja arhivskoga gradiva te segmenta upravljanja službom.

Analizirajući postojeće stanje na području primjene računalnih tehnologija i ujednačenosti stručnog rada u državnim arhivima istaknuti su ciljevi koje se želi postići uvođenjem arhivskog informacijskog sustava:

- uspostaviti jedinstven sustav, utemeljen na međunarodnim standardima,
- osigurati učinkovit i korisnički orientiran sustav prikupljanja, obrade i prezentacije arhivskoga gradiva,
- sustavom obuhvatiti sve bitne elemente upravljanja arhivskim gradivom,
- sustavom obuhvatiti sve bitne elemente upravljanja poslovnim procesom u arhivima,
- pojednostaviti rad arhivista,
- standardizirati i osigurati kvalitetu usluga i službi u arhivima,
- osigurati prezentaciju podataka putem interneta,
- uvesti u državne arhive nove tehnologije i tehnološka rješenja.

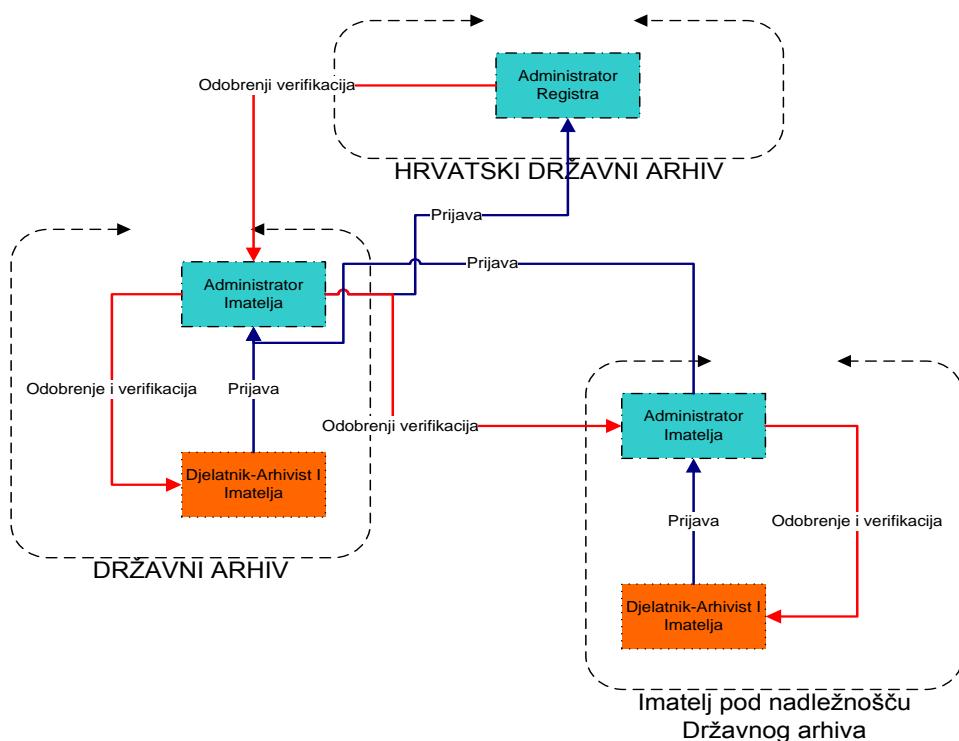
Definirajući potrebu izgradnje jedinstvenog arhivskog informacijskog sustava, radna je skupina arhivista i informatičara postavila osnovne smjernice koje bi programsko rješenje moralо podržavati:

- korištenje tehnologija koje su dostupne i tog trenutka prihvatljive,
- stvaranje tehnoloških preduvjeta za uključivanje svih imatelja arhivskoga gradiva u jedinstven sustav,
- modularnost, proširivost i jednostavna nadogradnja,
- jednostavnost korištenja.

Ocjenujući postojeću praksu, dosadašnja iskustva, željene ciljeve, raspoložive tehnologije, finansijske i ljudske potencijale te ostale relevantne čimbenike odlučilo se pristupiti izradi vlastitog programa, a ne kupnji gotovih rješenja. Za izradu sustava odabранo je mrežno programsko rješenje s MS SQL serverom kao bazom te programskim jezikom C#. Prednosti takvoga mrežnog rješenja su stvaranje jedinstvene baze i jedinstvenoga sustava zaštite podataka uz minimalne troškove (instalacije, održavanje, backup podataka). Sustav je osmišljen po modularnom principu, što je u praksi značilo izradu i implementaciju pojedinih modula kao zasebnih projekata i njihovo kontinuirano povezivanje u jedinstveni sustav. Na taj je način definirano i vremensko trajanje projekta budući su korisnici već nakon nekoliko mjeseci, odmah po definiranju, projektiranju i testiranju prvih funkcionalnosti mogli započeti s radom u sustavu. Identifikacija problema i evaluacija potrebnih funkcionalnosti strategijom „kostur sustava – kontinuirana nadogradnja – konačno rješenje“ omogućili su istodobno uvođenje u rad korisnika, testiranje rješenja i njegovu daljnju nadogradnjу.

Sustav se sastoji od dva dijela: *otvoreni* je dio namijenjen vanjskim korisnicima koji žele pretraživati bazu podataka i kataloge te koristiti druge ponuđene usluge, a *zaštićeni* je namijenjen djelatnicima arhiva i u njemu se odvijaju svi stručno-poslovni procesi koji definiraju obradu i upravljanje arhivskim gradivom. Na taj je način njegovom implementacijom omogućena integracija podataka i usluga arhiva, a korisnicima su na jednome mjestu dostupni svi podaci o evidentiranome gradivu i njegovim imateljima i stvarateljima.

SLIKA 38. - SUBJEKTI U SUSTAVU ARHINET



Kronološki prikaz najvažnijih zbivanja vezanih za razvoj ARHiNET-a izgledao bi ovako:

- 1. kolovoz 2006. – početak projekta
- Listopad 2006. - programsko rješenje sustava instalirano na server HDA
- Prosinac 2006.- uključivanje svih državnih arhiva u sustav
- Listopad 2007.- otvaranje sustava javnosti
- Studeni 2007.- počelo uključivanje drugih stvaratelja i imatelja u sustav
- Travanj 2008. – predstavljanje na Microsoftovoj konferenciji Windays
- Lipanj 2008. – uključivanje u Program e-Hrvatska, operativni plan Vlade RH
- Kolovoz 2009. – priznanje Europske Komisije Good Practice Label za najbolja rješenja na području elektroničke uprave

4.2.2. MODULI I FUNKCIONALNOSTI

Osnovne tražene funkcionalnosti koje su bile temeljne postavke izgradnje ARHiNET sustava u prvoj, a potom i drugoj verziji, bile su:

- izgradnja jedinstvenog sustava u koji bi se uključili svi arhivi i kategorizirani stvaratelji i imatelji u Republici Hrvatskoj,
- sustavna i ujednačena informatizacija arhivske službe, odnosno implementacija postojećih arhivističkih i drugih odgovarajućih stručnih standarda u informatičko okruženje, i
- jednostavnost korištenja programskog rješenja utemeljenog na principu da se podatak unosi na jednom mjestu i jedanput, a koristi u svim funkcijama gdje je to potrebno.

Posebna pažnja posvećena je zaštiti podataka unutar sustava, a s obzirom da je ARHiNET mrežno programsко rješenje prijenos podataka internetom od korisnika do WEB servera definiran je HTTPS protokolom.

Tijekom dosadašnjeg rada na sustavu u kojem je razvijeno i pušteno u operativnu uporabu više od 300 verzija programskog rješenja (od 1.1.0 do 1.3.58) prilikom definiranja projektnog zadatka, a i tijekom kasnije implementacije sustava uočeni su problemi u realizaciji pojedinih ideja iz osnovne zamisli ARHiNET-a. Uočeni problemi su:

- strukturiranje baze podataka u odnosu na idejni koncept programskog rješenja,
- općenitost primijenjenih standarda, odnosno potreba njihove detaljnije razrade,
- nedefiniranost standarda u smislu njihove međusobne integracije,
- nepostojanje standarda za opis pojedinih arhivistički značajnih setova podataka, i
- normativna kontrola zapisa.

Nastojanja na rješavanju navedenih problema dovela su do razvoja nove verzije sustava.

Struktura baze podataka u odnosu na idejni koncept programskog rješenja

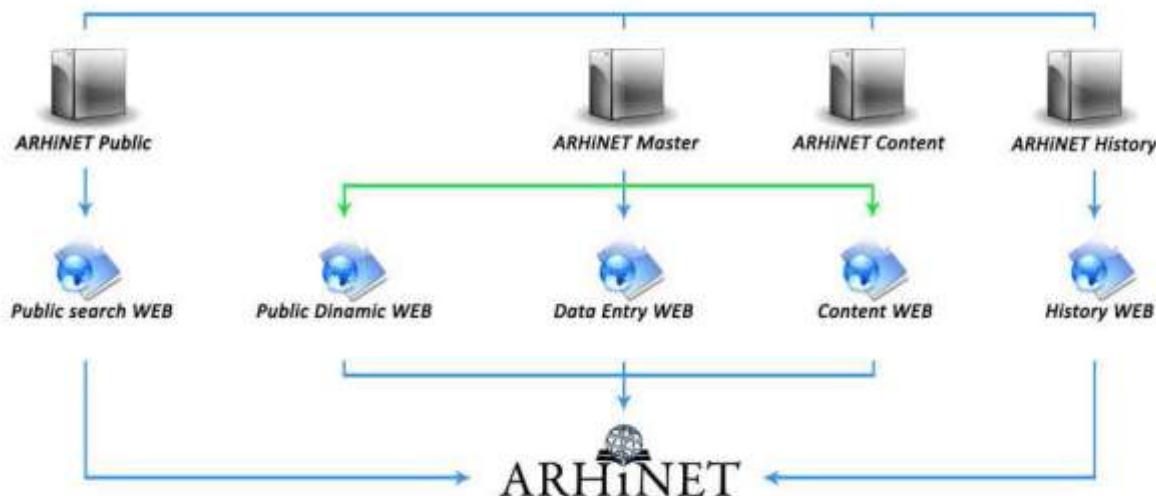
Prilikom definiranja projektnog zadatka i izrade baze podataka arhivskog informacijskog sustava ARHiNET, prva verzija uvažila je činjenicu kako su svi podaci u svim modulima sadržani unutar jedinstvene baze podataka. ARHiNET je osmišljen po modularnom principu čije je programsko rješenje sastavljeno od nekoliko osnovnih dijelova:

- Public (javnost) – dio sustava namijenjen vanjskim korisnicima ARHiNET-a,
- Data entry (unos podataka) – dio sustava namijenjen ustanovama koje rade u ARHiNET-u za unos i obradu podataka,
- Content (sadržaj) – dio ARHiNET-a u kojem se nalaze svi elementi koji nisu direktno vezani za obradu arhivskog i registrturnog gradiva.

Imajući u vidu navedene dijelove prilikom dizajna baze podataka ARHiNET-a u drugoj verziji odlučeno je razdvojiti baze podataka prema logici vrste zapisa i tipovima korisnika koji imaju pristup pojedinim zapisima i to na sljedeće :

- a) ARHiNET Public (Korisnički dio) – baza podataka u kojoj se nalaze podaci kojima pristupaju vanjski korisnici. Ova baza podataka je „read only“ odnosno u nju se podaci ne zapisuju već se samo učitavaju. Baza je optimizirana zbog bržeg pretraživanja i dohvata podataka. Podaci u *ARHiNET Public* se jednom dnevno automatski repliciraju iz *ARHiNET Master* baze podataka prema kriteriju autorizacije, odnosno uvoze se samo podaci koji su dostupni za pretraživanje. Svrha definiranja ARHiNET Public baze podataka je:
- optimizacija i ubrzanje pretraživanja baza podataka,
 - zaštita pristupa *Master* bazi podataka,
 - mogućnost usporednog rada na podacima tako da pojedini set podataka može biti dostupan javnosti i dok se uređuje, mijenja ili dopunjuje.
- b) ARHiNET Master (Producinski dio) – baza podataka u koju se zapisuju podaci nastali opisom arhivskog i registraturnog gradiva, stvaratelja i imatelja gradiva, dopunskih setova podataka, vođenjem arhivskih evidencija te ostali podaci vezani za upravljanje poslovnim procesima u arhivima (čuvanje, obrada, zaštita, korištenje).
- c) ARHiNET Content (Stručni dio) – baza podataka u koju se zapisuju podaci koji nisu neposredno vezani za obradu, a koriste se kao pomoć u radu sa sustavom ARHiNET. U ovu bazu zapisani su elementi koji se nalaze na vanjskim WEB stranicama, forum, arhivistički savjeti, pomoć i sl. Ideja definiranja ove baze je omogućiti korisnicima da dinamički mogu upravljati svim modulima i funkcionalnostima bez dodatne intervencije programera, što podrazumijeva i upravljanje višejezičnim postavkama sustava.

SLIKA 39. - STRUKTURA SUSTAVA ARHINET



- d) ARHiNET History (Povijesni dio) – baza podataka u koju se zapisuju sve promjene zapisa. Upravljanje životnim ciklusom zapisa definirano je MoReq standardom te smo ga odlučili implementirati u ARHiNET u cilju praćenja svih promjena svakog pojedinog zapisa unutar baza podataka sustava čime smo dobili važnu funkcionalnost praćenja promjene podataka. Ovom dijelu sustava pravo pristupa ima isključivo administrator sustava, a u ovu se bazu zapisuje svaka promjena bilježeći:
- tko je podatak promijenio,
 - kada je podatak promijenjen,

- sadržaj podatka koji je promijenjen.

Moduli sustava su:

- sigurnost i autorizacija,
- opće funkcionalnosti,
- obrada i opis gradiva,
- arhivske evidencije,
- stvaratelji i imatelji gradiva,
- fizička zaštita gradiva,
- digitalni sadržaji,
- edukacija i
- normiranje i standardizacija.

Svaki od modula obuhvaća sljedeće funkcionalnosti:

Sigurnost i autorizacija:

- zaštitu pristupa,
- registraciju i dodjeljivanje prava korisnika,
- automatsko dodjeljivanje korisničkog imena i zaporke,
- promjenu zaporke,
- dodjeljivanje nove zaporke u slučaju zaboravljene zaporke,
- određivanje razine pristupa,
- oduzimanje prava pristupa,
- selektivan pristup podacima,
- upravljanje podacima,
- dostupnost izvještajima i statistikama i
- automatsko praćenje bug-incidenata.

Opće funkcionalnosti:

- upis, uređivanje i brisanje podataka,
- promjena vlasništva nad zapisima,
- preseli po hijerarhiji,
- uređivanje statusa zapisa,
- statistike, ispisi i izvješća,
- uređivanje korisničkih podataka,
- prijava korisničkih zahtjeva i
- dostupnost uputa za rad.

Obrada i opis gradiva:

- višerazinski i hijerarhijski opis arhivskih jedinica,
- opis posebnih vrsta gradiva,
- jedinstvena normativna datoteka pravnih i fizičkih osoba,
- uspostavljanje veza između pravnih i fizičkih osoba: prednik – sljednik,
- hijerarhijske, asocijativne i rodbinske veze,
- opis i pregled obavijesnih pomagala,
- opis i pregled bibliografskih jedinica,

- opis posebnih sadržaja (pečati, grbovi, exlibrisi i dr.),
- baza podataka matičnih knjiga i
- pregled po klasifikacijskom sustavu.

Arhivske evidencije:

- registar fondova i zbirki,
- opći inventar i knjige akvizicija i depozita,
- evidencije o stvarateljima i imateljima gradiva izvan arhiva,
- evidencije o korištenju, snimanju i restauriranju gradiva,
- upisnik arhiva,
- upisnik vlasnika i imatelja privatnog arhivskog gradiva i dr.

Stvaratelji i imatelji gradiva:

- pravilnici i dokumenti (upute, rješenja, zapisnici i dr.),
- posebni popisi s rokovima čuvanja,
- evidencije i popisi gradiva,
- evidencije primljenog i izdanog gradiva,
- izlučivanje i primopredaja gradiva,
- automatska dostava popisa gradiva arhivu i
- katalog javno dostupnih informacija.

Fizička zaštita gradiva:

- upravljanje preslicima arhivskoga gradiva,
- upravljanje objektima i prostorijama,
- upravljanje tehničkim jedinicama,
- povezivanje arhivskih, tehničkih i spremišnih jedinica,
- izrada topografskih inventara i
- vođenja spremišnih evidencija.

Digitalni sadržaji:

- digitalizacija arhivskog gradiva,
- obrada digitaliziranih zapisa,
- pohrana zaštitnih kopija na storage sustav,
- identifikacija i označavanje digitalnih sadržaja,
- jednoznačno povezivanje arhivskih jedinica i digitalnih zapisa i
- prezentacija digitalnog sadržaja unutar programske rješenja.

Edukacija:

- uređivanje i diseminacija stručnih sadržaja,
- razvoj kompetencija za obavljanje stručnih aktivnosti,
- smjernice, upute i stručna podrška arhivskim djelatnicima,
- razmjena iskustava u pitanjima iz arhivske teorije i prakse, te
- arhivističke teme, savjeti i forum.

Normiranje i standardizacija:

- primjena standarda ISAD(G), ISAAR (CPF) i ISDIAH,
- implementacija specifikacije MoReq,
- ISO standardi za jezike, pisma i države,
- upravljanje normativnim tablicama i listama vrijednosti,
- zamjena višestruko upisanih zapisa,
- podrška za prevođenje sučelja,
- potpuno praćenje promjena,
- uvoz i izvoz pojedinačnih zapisa u HML formatu,
- integracija sa drugim informacijskim sustavima i
- komunikacija s drugim programskim rješenjima putem web servisa.

Procjenjujući ključne čimbenike koji definiraju realizaciju projekta - vrijeme, cijenu i implementaciju - faze uvođenja u rad pojedinih dijelova sustava definirane su sljedećim redoslijedom:

1. Registar arhivskih fondova i zbirki
2. Programsко rješenje za obradu arhivskog gradiva
3. Programsko rješenje za vođenje evidencija o arhivskom gradivu
4. Sustav prezentacije digitalnih sadržaja
5. Programsko rješenje za pretraživanje Registra
6. Programsko rješenje za rad vanjske službe
7. Programsko rješenje za korištenje arhivskog gradiva



HDA je kao nositelj projekta u njegov razvoj i implementaciju uz materijalna sredstva uložio stručni rad na izradi programske dokumentacije za razvoj pojedinih modula i funkcionalnosti sustava. Kao središnja arhivska ustanova zadužen je za implementaciju stručnih standarda i novih tehnologija i njihovu jedinstvenu primjenu za cijelu arhivsku službu te sustavnu brigu o planiranju razvoja i organizaciji rada ARHiNET sustava. Aktivnosti HDA podrazumijevaju i osiguranje kontinuirane edukacije djelatnika arhiva za rad u sustavu, nadzor i kontrolu nad upisanim podacima te svakodnevnu stručnu pomoć djelatnicima svih arhiva vezanu uz vođenje poslovnih procesa.

Rad na projektiranju sustava započeo je u drugoj polovici 2006. godine, a u listopadu je na server HDA instalirana prva verzija sustava. U ovo su programsko rješenje konvertirani podaci o gradivu državnih arhiva iz raznih postojećih baza podataka. Nakon obuke djelatnika HDA za rad u novom sustavu ustrojene su radne grupe koje su dobine pojedina zaduženja: provjeravanje i ažuriranje importiranih podataka; upisivanje zajedničkih podataka državnih arhiva; popisivanje obavijesnih pomagala i njihovo stavljanje u sustav u obliku pdf dokumenata; popisivanje dostupne literature i ustrojavanje normativne baze podataka bibliografskih jedinica; unos i provjera podataka o matičnim knjigama te kontrola, autorizacija i ispravak unesenih podataka unutar sustava. Nakon obuke svih djelatnika HDA provedena je edukacija djelatnika ostalih državnih arhiva za rad u sustavu i definiran redoslijed njihovih aktivnosti: opis arhivskih jedinica i stvaratelja gradiva, unos i sređivanje vlastitih obavijesnih pomagala, unos podataka u knjige akvizicija i depozita te unos podataka imatelja u nadležnosti arhiva.

U razdoblju od godine dana (listopada 2006. godine kada je sustav instaliran na server HDA do listopada 2007. kada je otvoren javnosti) u sustav su se aktivno uključili svi državni arhivi. Uvođenjem ARHiNET-a kod ostalih javnih i privatnih imatelja arhivskoga gradiva od listopada

2007. započela je druga faza njegove realizacije i nastavak aktivnosti na integriranju i razmjeni podataka među ustanovama koje čuvaju arhivsko gradivo.

ARHiNET je tako stasao u mrežni informacijski sustav za opis, obradu i upravljanje arhivskim gradivom. Namijenjen je arhivima i drugim imateljima arhivskog gradiva (muzeji, knjižnice i dr.) te ustanovama, upravnim tijelima i poduzećima koja stvaraju arhivsko gradivo.

SLIKA 40. - MREŽNA STRANICA SUSTAVA ARHINET



Programsko rješenje obuhvaća sve funkcije arhiva: čuvanje, zaštitu, obradu i korištenje arhivskoga gradiva. Integracijom podataka i usluga arhiva korisnicima su na jednome mjestu dostupni svi podaci o evidentiranome gradivu i njegovim imateljima i stvarateljima. Uvođenje jedinstvenog nacionalnog arhivskog informacijsko-evidencijskog sustava kod svih imatelja i stvaratelja arhivskoga gradiva omogućuje integriranje i razmjenu podataka među ustanovama koje čuvaju arhivsko gradivo, a istodobno osigurava njegovu zaštitu i informacijsku cjelovitost.

4.2.3. ARHiNET I NJEGOVI KORISNICI

ARHiNET i arhivi

ARHiNET omogućuje opis gradiva bilo koje vrste ili sadržaja sukladno međunarodnim standardima za opis arhivskog gradiva i njegovih stvaratelja ISAD(G) i ISAR(CPF). Za opis posebnih vrsta gradiva dostupni su i drugi odgovarajući podaci, a po potrebi se mogu specificirati i drugi elementi podataka, kao i druge vrste gradiva. Sustav upravljanja korisničkim pravima osigurava pristup podacima u obradi osobi zaduženoj za obradu pojedinog zapisa, a tek po završetku obrade i uz dodatnu autorizaciju podaci mogu biti

dostupni drugim osobama. Opis je podržan jedinstvenom normativnom datotekom pravnih i fizičkih osoba i brojnim listama vrijednosti koje smanjuju mogućnost pogrešnog unosa podataka, a pretraživanje čine pouzdanijim. Podaci o stvarateljima, autorima jedinica gradiva i drugim vrstama odgovornosti za njegov nastanak upisuju se u jedinstvenu bazu podataka, a uz to sustav podržava definiranje i upis različitih vrsta veza i odnosa među pravnim i fizičkim osobama: prednik – sljednik, hijerarhijske, asocijativne i rodbinske veze. Time se omogućuje stvaranje jedinstvenog shematzizma cjelokupne uprave i javnih službi te izrada genealogija.

Podaci o arhivskome gradivu lako se povezuju s digitalnim kopijama ili izvorno digitalnim gradivom na koje se odnose, a korisničke verzije digitalnih kopija prilagođene su pretraživanju i pregledu putem interneta.

ARHiNET omogućuje vođenje svih evidencija u arhivima: općeg inventara i dosjea fondova i zbirki u arhivu, knjiga akvizicija i depozita, evidencija o stvarateljima i imateljima gradiva izvan arhiva, te evidencija o korištenju, snimanju i restauriranju gradiva. Jedinstvena struktura podataka osigurava da evidencije svih arhiva i drugih imatelja gradiva budu usklađene. Sustav je oblikovan tako da omogućuje jednostavnu i brzu prilagodbu strukture i sadržaja evidencija korisničkim potrebama ili izmjenama propisa.

ARHiNET i stvaratelji i imatelji gradiva

Osim što podržava propisane evidencije dokumentacijskih zbirki i jedinica ARHiNET stvarateljima i imateljima gradiva izvan arhiva omogućuje korištenje svih opcija za opis i upravljanje gradivom. Obradom i opisom gradiva od strane samih stvaratelja, u ranoj fazi i prije predaje arhivu, omogućuje se ranija dostupnost podataka o gradivu, a stvarateljima se olakšava postupak pripreme gradiva za predaju i sama predaja. Podaci koje je stvaratelj upisao o svome gradivu jednostavno se nakon preuzimanja u arhiv integriraju u arhivistički opis čime se znatno ubrzava i skraćuje arhivistička obrada gradiva. Dostava popisa gradiva nadležnom arhivu je automatizirana: dovoljna je autorizacija ovlaštene osobe. Sustav podržava funkcije vrednovanja gradiva i automatsku izradu popisa s rokovima čuvanja te prijedloga za izlučivanje i predaju gradiva arhivu, za što je dovoljno upisati rok čuvanja pojedine upisane jedinice ili cjeline. Nakon predaje gradiva arhivu podaci se jednostavno pridružuju fondu kojem gradivo pripada, a stvaratelj uvijek može pristupiti podacima o svome gradivu bez obzira na to što ga je predao. Integriranjem podataka o arhivskom gradivu svih imatelja, arhiva i nearhivskih ustanova, rješava se problem evidentiranja gradiva izvan mreže državnih arhiva. Arhivsko gradivo koje se čuva u drugim kulturnim i znanstvenim ustanovama do sada je uglavnom bilo izvan dosega i utjecaja struke, a obradom i prezentacijom toga gradiva u jedinstvenom sustavu arhivska služba ostvaruje potpuni uvid u stanje gradiva na nacionalnoj razini.

ARHiNET i svi drugi korisnici

U listopadu 2007. za javnost je otvoren Registar arhivskih fondova i zbirki RH koji je sastavni dio ARHiNET sustava i omogućen on-line pristup podacima o arhivskim zapisima koji se čuvaju u arhivima te kod drugih imatelja arhivskog gradiva. Registar trenutno sadrži podatke o 14.000 fondova i zbirki, 12.500 stvaratelja i 2.500 imatelja arhivskoga gradiva, više od 4.000 obavijesnih pomagala i 1.500 bibliografskih izvora o arhivskome gradivu te digitalne snimke pojedinih dokumenata. Podaci u Registru se upisuju i kontinuirano nadopunjaju na temelju prijava imatelja gradiva u nadležnosti državnih arhiva. U Registru se nalaze osnovni podaci o arhivskom gradivu koji korisnicima omogućuju da saznaju koji se arhivski fondovi, zbirke ili pojedinačni dokumenti nalaze u Hrvatskoj i u kojoj se ustanovi pojedino gradivo

čuva. Uz podatke o sadržaju sačuvanoga gradiva, dostupni su i podaci o dopunskim izvorima, obavijesnim pomagalima koja se mogu koristiti za podrobnije pretraživanje i bibliografskim izvorima u kojima se mogu naći informacije o pojedinom arhivskom gradivu. Iz normativne datoteke stvaratelja može se saznati gdje i kada su djelovali pojedinci, obitelji i pravne osobe čijim je radom nastalo arhivsko gradivo, kojim su se aktivnostima bavili i koje je arhivsko gradiva nastalo njihovim radom. Do sada su realizirana jednostavna pretraživanja Registra prema sljedećim kriterijima: riječima iz naziva arhivske jedinice, stvaratelja i imatelja, klasifikacijskom sustavu arhivskih fondova i zbirki te razdobljima nastanka gradiva.

4.2.4. DALJNJI RAZVOJ ARHiNET-A

U implementaciju ovoga jedinstvenog arhivskog informacijskog sustava kojim su obuhvaćeni svi poslovni procesi u arhivskim ustanovama do sada su se uključili svi arhivi te dio stvaratelja i imatelja gradiva u nadležnosti državnih arhiva tako da je u njemu sada aktivno više od 750 korisnika iz više od 150 ustanova. Iskustva stečena radom u ARHiNET-u i edukacijom korisnika sustava dovela su do razvoja novih verzija programske podrške.

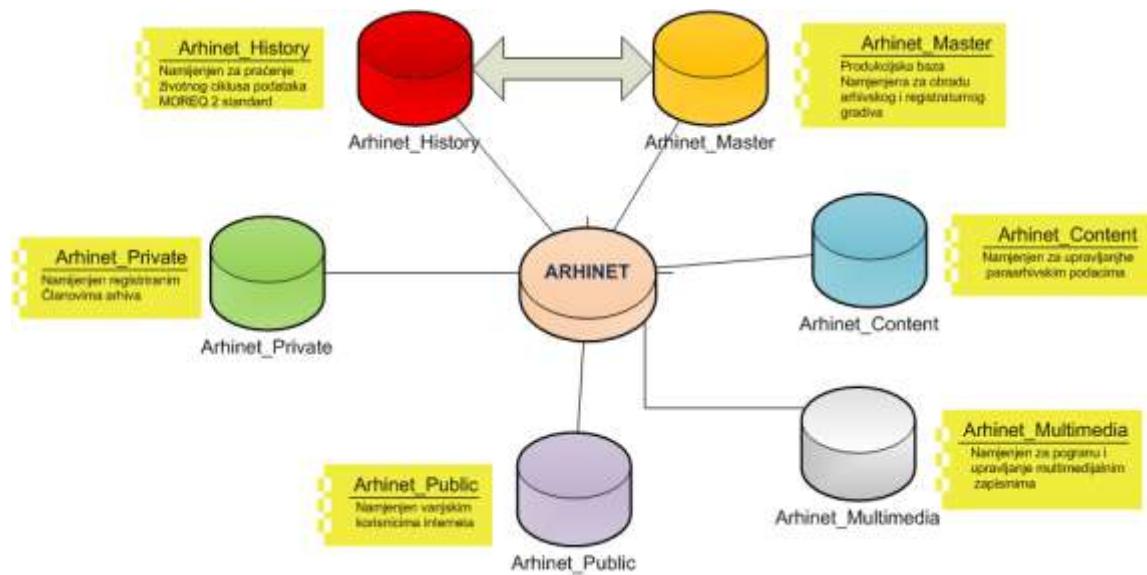
Aktivnosti na unaprijeđivanju funkcionalnosti, poboljšanju prikaza i ujednačavanju kvalitete podataka dovela su do izmjena u grafičkom oblikovanju korisničkog sučelja te u navigaciji vezano uz interakciju korisnika i sustava utemeljenu na WEB 2.0 konceptima. ARHiNET 2.0 donosi potpuno novu arhitekturu koja obuhvaća četiri podsustava – producijski, korisnički, stručni i povjesni i nove tehničke karakteristike, standarde i funkcionalnosti ukratko prikazane sljedećom tablicom:

TABLICA 28. - TEHNOLOGIJA, STANDARDI I FUNKCIONALNOSTI ARHiNET-A

| Tehnologija | Standardi | Funkcionalnosti |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ MS SQL server 2008 ○ Visual studio 2008 ○ NET framework 3.5 ○ WEB 2.0 ○ XML format ○ Automatski Stres test ○ Automatski back up na udaljeni server ○ Povezanost s globalnim servisima (Google map) ○ Kompatibilnost sa svim drugim internet pretraživačima ○ Višejezičnost | <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementacija MoReq standarda ○ Potpuna ISAD (G) norma ○ Potpuna ISARR (CPF) norma ○ ISDIAH norma ○ ISO standard za jezike ○ ISO standard za pisma ○ ISO standard za države | <ul style="list-style-type: none"> ○ Potpuno praćenje promjena ○ Automatski izvoz pojedinačnog zapisa u HTML format ○ Grafičko preoblikovanje stranica ○ Pretraživanje svih dokumenata po sadržaju i automatsko generiranje ključnih riječi po lama riječi ○ Uspostavljanje jezične korelacije između dokumenata u trećoj, četvrtoj i daljoj generaciji (Data Mining) |

Ideja da ARHiNET ne bude otok sam za sebe definirala je potrebu integracije sa drugim informacijskim sustavima koji su logički povezani sa pojedinim entitetima unutar ARHiNET-a te mogu pružiti dopunske podatke za pojedini entitet. Na taj smo način osigurali da pojedine entitete ne opisujemo elementima koji su predmet specijalističkog opisa unutar drugih programskih rješenja. Komunikacija između različitih programskih rješenja definirana je WEB servisima te je na taj način uspostavljena logičko-funkcionalna povezanost

SLIKA 41. - RAZVOJ I ORGANIZACIJA SUSTAVA ARHINET



5. LITERATURA

- Antolović, J. (2009) Menadžment u kulturi, Hadrian d.o.o. Zagreb.
- Adizes, I. (2006) Životni ciklusi tvrtke, M.E.P. Consult, Zagreb; Visoka poslovna škola Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić; Adizes Southeast Europe – Asee d.o.o. Zagreb.
- Adizes, I. (2006) Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Adizes Novi Sad.
- Adizes, I. (2006) Upravljanje promjenama, Adizes Novi Sad.
- Bebek, B. (2006) Projektiranje procesa i strukture organizacije, Sinergija-nakladništvo, Zagreb.
- Bennet, R. (1994) Management, Informator i Potecon, Zagreb.
- Buble, M. (2006) Metodika projektiranja organizacije, Sinergija-nakladništvo, Zagreb.
- Chong, D. (2010) Arts Management, second edition, Routledge Taylor & Francis Group, London, New York.
- Cingula, M. (1992) Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije, XI posvetovanje organizatorjev dela, Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja, Univerza u Mariboru, FOV Kranj, Portorož.
- Dragojević, S.; Žiljak, T. (2008) Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi: Grad Zagreb, Pučko otvoreno učilište Zagreb.
- Gellinas, U., Sutton, S. (2002) Accounting information systems, South Western Thompson Learning.
- Hećimović, B. (2007) Tragom strukturalnog ishodišta varaždinskih kazališnih stoljeća, Varaždinska kazališna stoljeća, TIVA tiskara i HNK Varaždin.
- Horvat, Đ.; Kovačić, M.; Mlivić Budeš, E.; Perkov, D.; Trojak, N. (2007) Temeljne funkcije upravljanja, Edukator Zagreb
- Jurina, M.; (2008) Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić.
- Jurina, M.; (2009) O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić.
- Sikavica, P., Novak, M. (1993) Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
- Tudor, G.; Srića, V. (1996) Menedžer i pobjednički tim – čarolija timskog rada, M.E.P. Consult Zagreb.
- Vasey, J. (1997) Concert tour production management, Focal Press Boston, Oxford.
- Varjačić, M.; (2007) Varaždinsko kazalište od početka do danas (1637.-2007.), Varaždinska kazališna stoljeća XVII. – XXI., HNK Varaždin.
- Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (1999) Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Fakultet organizacije i informatike Varaždin.
- Žugaj, M.; Schatten, M. (2005) Arhitektura suvremenih organizacija, Tonimir, Varaždinske Toplice i Fakultet organizacije i informatike Varaždin.

5.1. POPIS SLIKA

- Slika 1. - Prikaz procesa upravljanja
 Slika 2. - Uloga vođenja i njezin utjecaj na organizaciju
 Slika 3. - Suprotstavljenost uloga vođenja
 Slika 4. - Vrste procesa
 Slika 5. - Struktura institucionalne infrastrukture u 2009.
 Slika 6. - Struktura usluga institucionalne kulture u 2009.
 Slika 7. - Prikaz sastavnica organizacije
 Slika 8. - Prikaz funkcionalne organizacije kazališta
 Slika 9. - Prikaz divizijske organizacije polivalentne ustanove kulture
 Slika 10. - Prikaz matrične organizacije restauratorske ustanove
 Slika 11. - Prikaz tenzorske organizacije
 Slika 12. - Prikaz dinamične organizacije
 Slika 13. - Prikaz organizacijske strukture „ribarske“ mreže
 Slika 14. - Odnos stručnih i drugih zaposlenika u Državnim arhivima u 2008.
 Slika 15. - Prikaz stupnja obrađenosti arhivske građe u državnim arhivima u 2008.
 Slika 16. – Ideja integriranja podataka i usluga arhiva
 Slika 17. – Organizacijski ustroj Hrvatskog državnog arhiva
 Slika 18. - Odnos broja knjižnica i veličine knjižničnog fonda
 Slika 19. - Prikaz korištenja knjižnične građe u 2007.
 Slika 20. - Posjetitelji po vrstama muzeja u 2006.
 Slika 21. - Odnos stručnih i drugih zaposlenika u razdoblju od 1997.- 2006.
 Slika 22. - Odnos ukupnog i izloženog mujejskog fundusa u 2006.
 Slika 23. - Hrvatski restauratorski zavod – odjeli i radionice 1999. i 2007. godine
 Slika 24. - Organizacijska struktura Hrvatskog restauratorskog zavoda u Zagrebu
 Slika 25. - Matrica odgovornosti i ovlaštenja
 Slika 26. - Odnos broja profesionalnih kazališta i kazališne publike
 Slika 27. - Struktura zaposlenih u kazalištima u 2008.
 Slika 28. - Prosječna struktura zaposlenih po djelatnostima u Hrvatskim narodnim kazalištima
 Slika 29. - Struktura zaposlenika i ugovorno angažiranih osoba u glazbenim institucijama 2008.
 Slika 30. – Primjer organizacije orkestra na pozornici
 Slika 31. - Prikaz strukture polivalentnih ustanova u 2006.
 Slika 32. - Priredbe polivalentnih ustanova u 2006.
 Slika 33. - Posjetitelji priredbi polivalentnih ustanova u 2006.
 Slika 34. - Standardni troškovi glazbeno-scenskog projekta
 Slika 35. - Broj samostalnih umjetnika od 1990. do 2009.
 Slika 36. – Broj umjetničkih organizacija u razdoblju od 1996. do 2009.
 Slika 37. – Struktura umjetničkih organizacija po umjetničkom području
 Slika 38. - Subjekti u sustavu Arhinet
 Slika 39. - Struktura sustava Arhinet
 Slika 40. - Mrežna stranica sustava Arhinet
 Slika 41. - Razvoj i organizacija sustava Arhinet

5.2. POPIS TABLICA

- Tablica 1. - Državni arhivi od 1996. do 2008.
- Tablica 2. - Arhivski fondovi i zbirke državnih arhiva u 2008.
- Tablica 3. - Struktura zaposlenih u Državnim arhivima od 1996. do 2008.
- Tablica 4. - Korištenje arhivske građe u Državnim arhivima u 2008.
- Tablica 5. - Izložbena djelatnost u Državnim arhivima u 2008.
- Tablica 6. - Broj knjižnica po vrstama od 1995. do 2007.
- Tablica 7. - Broj knjiga u knjižnicama od 1995. do 2007.
- Tablica 8. - Zaposlenici u knjižnicama 2007.
- Tablica 9. - Korištenje knjižnične građe 2007.
- Tablica 10. - Broj muzeja, veličina njihova fundusa s brojem posjetitelja od 1997. do 2006.
- Tablica 11. - Vrste muzeja, veličina njihova fundusa s brojem posjetitelja u 2006.
- Tablica 12. - Zaposleni u muzejima od 1997. do 2006.
- Tablica 13. - Struktura zaposlenih po vrstama muzeja u 2006.
- Tablica 14. - Amaterska kazališta od kazališne sezone 2003/04. do 2007/08.
- Tablica 15. - Struktura radnih mjeseta u Hrvatskom narodnom kazalištu u Varaždinu
- Tablica 16. - Poslovni prostori Hrvatskog narodnog kazališta u Varaždinu
- Tablica 17. - Profesionalni orkestri, ansambli i zborovi od 2003. do 2008.
- Tablica 18. - Profesionalni orkestri, ansambli i zborovi u 2007/08.
- Tablica 19. - Zaposlenici u profesionalnim orkestrima, ansamblima i zborovima od 2003. do 2008.
- Tablica 20. - Zaposlenici u profesionalnim orkestrima, ansamblima i zborovima u 2008.
- Tablica 21. - Polivalentne ustanove i djelatnosti kulture
- Tablica 22. - Struktura polivalentnih ustanova u 2006.
- Tablica 23. - Priredbe i posjetitelji polivalentnih ustanova u 2006.
- Tablica 24. – Pokazatelji o broju umjetnika po strukovnim udrugama u hrvatskoj na dan 31.1.2008.
- Tablica 25. – Samosatlani umjetnici prema područjima umjetničkog stvaralaštva za razdoblje od 1998. – 2005.
- Tablica 26. - Strukovne udruge prema vrsti umjetničke djelatnosti – usporedni podaci 1998., 2002., i 2005.
- Tablica 27. – Članovi strukovnih umjetničkih udruga prema području umjetničkog stvaralaštva – usporedni podaci za 1998., 2002. i 2005.
- Tablica 28. - Tehnologija, standardi i funkcionalnosti ARHiNET-a

6. ŽIVOTOPIS AUTORA

JADRAN ANTOLOVIĆ, rođen 3. travnja 1956. godine u Zagrebu. Osnovno i srednje obrazovanje stječe u Osijeku. Na Pravnom fakultetu u Osijeku diplomira 1978. godine i stječe stručno zvanje diplomiranog pravnika. Na Ekonomskom fakultetu u Osijeku magistrirao na temi "Ekomska valorizacija nepokretnih spomenika kulture" 1997. godine. U lipnju 2005. godine doktorirao na temi „Spomenička renta u funkciji gospodarenja zaštićenom graditeljskom baštinom“ na Fakultetu ekonomije i turizma Dr Mijo Mirković u Puli.

Tijekom 1997/98. s naročitim uspjehom završio je jednogodišnji diplomatski studij na Diplomatskoj akademiji Ministarstva vanjskih poslova Republike Hrvatske.

Odlukom Predsjednika Republike Hrvatske 1999. godine odlikovan Redom Danice hrvatske s likom Marka Marulića.

Od 2001. godine ekspert UNESCO-a za pravna i ekomska pitanja zaštite i očuvanja kulturne baštine.

Od 5. rujna 2012. godine izabran u nastavno zvanje profesora visoke škole u trajnom zvanju u području društvenih znanosti, polje ekonomija, grana organizacija i menadžment, na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću gdje predaje na stručnom studiju kolegije: Menadžment u kulturi, Menadžment u kulturi – praktikum i Organizacija kulturnih djelatnosti, te na specijalističkom diplomskom studiju Projektnog menadžmenta kolegije: Hrvatska javna uprava i Europska unija, Menadžment javnog sektora i Projekti i Europska unija.

Radno iskustvo stječe obavljajući sljedeće poslove i dužnosti:

- tajnik Elektrometalskog školskog centra u Osijeku (1979 - 1982),
- tajnik Studija elektrostrojarstva (danas Elektrotehnički fakultet) u Osijeku (1980 - 1982),
- pravnik i zamjenik ravnatelja u Ljekarni "Osijek" Osijek (1982 - 1989),
- sudac na Osnovnom судu udruženog rada u Osijeku (1985 - 1990),
- direktor Građevinskog poduzeća "Radnik" u Osijeku (1989 - 1990),
- tajnik Regionalnog zavoda za zaštitu spomenika kulture u Osijeku (1990 - 1992),
- tajnik Službe za zaštitu spomenika kulture u Zavodu za zaštitu spomenika kulture Ministarstva kulture i prosvjete Republike Hrvatske (1992 - 1994),
- tajnik Fonda za obnovu spomenika kulture Hrvatske (1992 - 1996),
- tajnik Odbora Vlade Republike Hrvatske za obnovu i revitalizaciju osječke Tvrđe (1992-1998),
- načelnik Službe za finansijske, kadrovske i opće poslove Državne uprave za zaštitu kulturne i prirodne baštine Republike Hrvatske (1994 - 1996),
- viši savjetnik u pravnoj službi Ministarstva kulture (1997 - 1998),
- tajnik Kabineta ministra kulture (1998 - 1999),
- pomoćnik ministra kulture (1998 – 2004),
- državni tajnik Ministarstva kulture, zamjenik ministra kulture (2004 - 2007),
- savjetnik ministra kulture Crne Gore (2008 - 2009),
- profesor visoke škole na Visokoj školi za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ u Zaprešiću (2008. -)

Članstvo i dužnosti u nevladinim organizacijama:

- redovni član Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna, administrativna i ekomska pitanja (1998.-),
- član European Heritage Legal Forum-a (2007-2009),
- Glavni rizničar ICOMOS-a (2008. – 2009.).

Od 1990. godine radi u Službi zaštite spomenika kulture, gdje ga zatječe ratna agresija na Republiku Hrvatsku, te među prvima organizira provedbu mjera zaštite propisanih Haškom konvencijom i aktivno sudjeluje u spašavanju i zaštiti kulturne baštine od ratnih razaranja. Nakon okončanja ratnih sukoba prvi obnaša dužnost tajnika Službe za zaštitu spomenika kulture Republike Hrvatske, sve do 1994. godine kada zbog reorganizacije preuzima poslove voditelja Službe za finansijske poslove. U vremenu od 1994. do 1996. sudjeluje u programiranju i osiguravanju sredstava za poslijeratnu obnovu kulturne i prirodne baštine.

Usporedo s navedenim poslovima od 1992. godine sustavno se bavi izučavanjem ekonomskih aspekata zaštite i očuvanja kulturne baštine, te aktivno sudjeluje u izradi svih pravnih propisa u području zaštite kulturne i prirodne baštine, kao i na izradi hrvatskog zakona o zaštiti i očuvanju kulturne baštine.

Odlukom Vlade Republike Hrvatske imenovan za člana Pregovaračke skupine za pregovore o pristupanju Republike Hrvatske Europskoj uniji i voditelja radne skupine „Informacijsko društvo i mediji“.

Na Veleučilištu „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru predaje od 2009. – 2012. kolegije: Hrvatska javna uprava i Europska unija, Razvoj i poslovanje javnog sektora i Javna nabava.

Na Visokom učilištu „Effectus“ u Zagrebu predaje od 2010. – 2012. kolegij Upravljanje projektom.

Od akademske godine 2011/12. predaje kolegij Menadžment u kulturi u okviru doktorskog studija na Akademiji likovnih umjetnosti u Zagrebu.

Sudjeluje na brojnim stručnim skupovima u zemlji i inozemstvu, objavljuje knjige, brojne stručne članke i znanstvene radove, te sudjeluje u pripremi i realizaciji brojnih projekata u području zaštite i očuvanja kulturne baštine.

Knjige:

- **„Ekonomsko vrednovanje graditeljske baštine“, Mikrorad Zagreb, 1998.;**
- **„Kultura i umjetnost – zbirka propisa Republike Hrvatske 2003“, Grafika Osijek, 2003.**
- **„Medijsko zakonodavstvo Republike Hrvatske“, Ministarstvo kulture, Zagreb, 2003.**
- **„Obrtništvo Zagreba – 650 godina tradicije i 120 godina organiziranog obrta“, Udruženje obrtnika Grada Zagreba, 2005.**
- **„Kultura i umjetnost – zbirka propisa Republike Hrvatske 2006“, Ministarstvo kulture i Grafika Osijek, 2006.**
- **„Spomenička renta – od teorije do hrvatske prakse / Monument annuity – from theory to croatian practice“, Ministarstvo kulture, 2006.**
- **„Očuvajmo kulturnu baštinu – vodič za pripremu i provedbu projekata očuvanja kulturnih dobara“, Ministarstvo kulture, 2006.**

- „Očuvajmo kulturnu baštinu – vodič za pripremu i provedbu projekata očuvanja kulturnih dobara“, drugo dopunjeno izdanje, Hadrian d.o.o., 2008.
- „Zaštita i očuvanje kulturnih dobara – zakoni i pravilnici, međunarodne konvencije, komentari“, Hadrian d.o.o., 2009.
- „Menadžment u kulturi“, Hadrian d.o.o., 2009.
- „Organizacija i kultura“, Hadrian d.o.o. Zagreb, 2010.
- „Zaštita prirode I – zakoni i podzakonski akti“ i „Zaštita prirode II – međunarodni ugovori“, Hadrian d.o.o. Zagreb, 2010.
- „Pravo i kultura“, Hadrian d.o.o. Zagreb, 2013.

Važniji članci i radovi:

- “Cultural monuments’ legal protection system of the Republic of Croatia” - State Institute for the protection of cultural and natural heritage, Zagreb, 1995.;
- “Ekonomска valorizacija nepokretnih spomenika kulture” magistarski rad, Ekonomski fakultet Osijek, Sveučilište J. J. Strossmayera Osijek, 1997.;
- “The Fragility of Laws in a War Zone”, “Legal and Financial Aspects of Architectural Conservation”, Dundurn Press, Toronto - Oxford, 1997.;
- “Nepokretni spomenici kulture i turizam”, Acta Turistica 9/1997 broj 2, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1997.;
- “Primjena Konvencije o zaštiti kulturnih dobara u slučaju oružanog sukoba u Domovinskom ratu” - završni pisani rad na Diplomatskoj akademiji Ministarstva vanjskih poslova Republike Hrvatske, Zagreb, 1998.;
- “Zakonska regulativa i proces revitalizacije kulturno-povijesnog nasljeđa” - prilog raspravi na temu “Kulturno-povijesno nasljeđe kao gospodarski potencijal”, Rijeka, 1998.;
- “Ekonomika kulturne baštine” predavanje na Postdiplomskom studiju “Graditeljska baština” Arhitektonskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Osijek, 1999.;
- “Protection and Preservation of Cultural Goods in the Republic of Croatia and Public Participation” pisani rad za znanstveni skup Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna, administrativna i ekomska pitanja, Toledo, Španjolska, 1999.;
- “Zakon o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara” – članak u Informatoru br. 4750 od 15. rujna 1999. godine, str. 1-4, Zagreb, 1999.;
- “Financiranje zaštite i očuvanja kulturnih dobara” – članak u Informatoru br. 4756 od 6. listopada 1999. godine, str. 6, Zagreb, 1999.;
- “Ekonomski učinci financiranja zaštite i očuvanja kulturne baštine” pisani rad za znanstveni skup Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna, administrativna i ekomska pitanja, Brijuni, svibanj 2000.;
- “Das Rechtssystem zum Schutz von Kulturgütern im Gebiet Kroatiens” pisani rad na Međunarodnom skupu Radne zajednice Podunavskih regija održanog u Vukovaru 3. i 4. listopada 2000.;
- “Prilagodba propisa Republike Hrvatske o sprječavanju nezakonitog prometa umjetninama kao priprema za europske integracije” pisani rad na III. Konferenciji INTERPOL-a o nezakonitom prometu kulturnim dobrima ukradenim u srednjoj i istočnoj Europi održanoj na Brijunima, 29-31. svibnja 2001.;
- “Kad kultura stvara poslove?” članak u časopisu “Ekonomist” br. 5-6/2001, str. 28-31, Zagreb, 2001.;
- “Cultural Heritage Listing in Croatia”, pisani rad i izlaganje na V. znanstvenom sastanku Međunarodnog komiteta ICOMOS-a za pravna, administrativna i ekomska pitanja održanog u Georgiji, SAD, travanj, 2002.;
- “The Hague Convention – Croatian Experience”, pisani rad i izlaganje na Međunarodnoj konferenciji o zaštiti kulturnih dobara održane u Bernu, rujan, 2002.;

- “**Zaštita i očuvanje graditeljske baštine – pravni i ekonomski aspekt**”, Zbornik radova savjetovanja na temu “Održavanje, obnova i namjena građevina u zaštićenim povijesnim cjelinama”, Opatija, svibanj, 2003.;
- “**Značaj spomeničke rente za očuvanje kulturne baštine**”, Zbornik radova seminara na temu “Spomenička renta i očuvanje kulturne baštine”, Stubičke Toplice, listopad, 2003.
- “**Spomenička renta u funkciji očuvanja graditeljske baštine**”, disertacija, Sveučilište u Rijeci Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković Pula, lipanj, 2005.;
- “**Uspostava sustavnog ubiranja spomeničke rente – dosadašnje iskustvo**”, Zbornik radova seminara na temu “Upravljanje i održavanje zgrada”, Tuhejske Toplice, listopad, 2005.
- “**Arheološki lokaliteti i turizam – planiranje istraživanja i prezentacije**” Acta Turistica 18/2006 broj 1, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2006.;
- „**Prikaz Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o elektroničkim medijima**“ – koautor sa mr. sc. Tomislavom Jelićem - članak u Informatoru br. 5572-5573 od 1. i 4. kolovoza 2007. godine, str. 1-2, Zagreb, 2007.
- „**Monument Annuity as an Economic Tool, and Its Application to Croatia**“ – Cultural Trends vol. 16 br. 4, Routledge, Taylor & Francis Group, str. 301-323., London, 2007.
- „**Uloga plana upravljanja u očuvanju nepokretnog kulturnog dobra**“, Zbornik radova Visoke škole za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić, str. 93-122, Zaprešić, 2009.
- „**Upravljanje spomeničkom cjelini Grada Dubrovnika**“, Obnova Dubrovnika – katalog radova na spomeničkoj cjelini Dubrovnika 1979. do 2009., Zavod za obnovu Dubrovnika, str. 53-56, Dubrovnik, 2009.
- „**Načela i smjernice za organizacije u kulturi**“ – koautor članka, Ekonomski vjesnik Ekonomskog fakulteta u Osijeku, god. XXIII, br. 1/2010., str 152-170, Osijek, 2010.
- „**Uloga kulturne i prirodne baštine u razvojnim projektima**“ – koautor rada, Zbornik radova znanstveno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem Projekti i projektni menadžment, 25.-26. 02. 2011., str. 91-101; Zagreb, 2011.
- „**Monument annuity – the Croatian experience**“ – autor rada i izlaganja na UNDP Međunarodnoj konferenciji Energy Management in Cultural Heritage, 6.-8. 04. 2011, Dubrovnik, 2011.
- „**Nova paradigma upravljanja ustanovama kulture – o menadžmentu u arhivima**“ – rad i izlaganje na Međunarodna konferencija arhiva održanoj 10.-11.05.2012., Bihać, BiH.
- „**Odgovornost za poslovanje javnih ustanova**“ – koautor rada i izlaganja na III. Međunarodnoj konferenciji „Razvoj javne uprave“, 19.-20.04.2013., Vukovar, Zbornik sažetaka str. 101-103, Veleučilište Lavoslav Ružička u Vukovaru, 2013.